



O planeamento estratégico e a gestão de carreiras no futebol brasileiro: um estudo de caso sobre o Projeto STK Fluminense Samorín.

Gabriel Loureiro Lima

PORTO, 2018.



O planeamento estratégico e a gestão de carreiras no futebol brasileiro: um estudo de caso sobre o Projeto STK Fluminense Samorín.

Dissertação apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, no âmbito do curso de 2º Ciclo de Estudos conducente ao grau de Mestre em Gestão Desportiva, de acordo com o Decreto-Lei nº. 74/2006, de 24 de março.

Orientador: Prof. Doutor José Pedro Sarmiento de Rebocho Lopes

Gabriel Loureiro Lima

Porto, 2018

FICHA DE CATALOGAÇÃO:

Loureiro Lima, G. (2018). *O planeamento estratégico e a gestão de carreiras no futebol brasileiro: um estudo de caso sobre o Projeto STK Fluminense Samorín*. Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva apresentada na Faculdade de Desporto Da Universidade do Porto.

Palavra-chave: GESTÃO DESPORTIVA. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. GESTÃO DE CARREIRAS. FUTEBOL.

DEDICATÓRIA

À minha família

*"Se o Fluminense jogasse no céu,
eu morreria para vê-lo jogar"*

Nelson Rodrigues

AGRADECIMENTOS

Voltar a viver na cidade do Porto e em Portugal sempre estive no meu pensamento, e com o mestrado pude unir o útil ao agradável.

Agradeço à minha mãe Adriana, ao meu pai Ricardo, meu irmão Bernardo, meu avô Roberto e aos meus tios Roberto e Renato, pelo apoio na minha decisão e pelos dois anos do mestrado. Não posso deixar de citar minha bisavó Maria (*in memoriam*), que começou a ligação da família ao clube estudado.

Agradeço à FADEUP, ao Gabinete de Gestão Desportiva e aos professores do curso por todo o período de convívio, pelas trocas de conhecimentos, informações e os aprendizados.

Agradeço em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Pedro Sarmento, por sempre ter me ajudado, esclarecendo as minhas dúvidas e contribuindo no processo de elaboração da dissertação e do meu mestrado em geral.

Agradeço ao Raphael, Celso e Marco pela contribuição fundamental para o acontecimento deste trabalho, pois fizeram a ligação entre mim e o clube, conseguindo, assim, acesso aos dados a serem analisados.

Agradeço às pessoas que moraram comigo e que, logicamente, contribuíram bastante para todo o processo de realização do mestrado: Patrick, André, Henrique (Curitibano) , Pedro, Lucas e ao Henrique (Gaúcho).

Agradeço aos amigos feitos ao longo desses dois anos, que contribuíram sempre de alguma forma: Kim, Kadu, Conrado, Ciro, Fabiano, Pedro (Braga), Carlos, Manoel, Andresa, Gisana, Pati, Julia, Yasmin, Larissa, Rachel, Ana Maria, Ana Paula e muitos outros.

Por fim, agradeço aos meus amigos do Brasil. Não quero ser injusto e deixar alguém de fora, por isso não vou citar nomes, mas todos vocês, que estudaram ou trabalharam comigo e têm me acompanhado ao longo desse período, apesar da distância, muito obrigado.

ÍNDICE GERAL

Dedicatória.....	III
Agradecimentos.....	V
Índice de Figuras.....	IX
Índice de Tabelas.....	XI
Resumo.....	XIII
Abstract.....	XV
Introdução.....	17
1 – Revisão de Literatura.....	23
1.1 – Gestão Desportiva.....	25
1.1.1 – Planejamento Estratégico.....	28
1.1.2 – Gestão de Carreira.....	31
1.2 – Estruturas Organizacionais.....	36
1.2.1 – Organização do Futebol no Brasil.....	41
1.3 – Detecção e Seleção de Novos Talentos Desportivos.....	46
2 – Caracterização dos Clubes Estudados.....	51
2.1 – Fluminense Football Club.....	53
2.1.1 – Fundação e História.....	53
2.1.2 – Instalações.....	54
2.1.3 – Títulos e Ídolos.....	56
2.2 – STK Fluminense Samorín.....	57
2.3 – Estrutura Organizacional dos Clubes.....	58
2.3.1 – Fluminense Football Club.....	58
2.3.2 – STK Fluminense Samorín.....	60
3 – Metodologia.....	63
3.1 – Participantes.....	66
3.2 – Recolha de Dados.....	67
3.3 – Entrevistas.....	67
3.4 – Guião da Entrevista.....	68
3.5 – Realização da entrevista.....	69
3.6 – Categorias.....	70
4 – Apresentação e discussão dos Resultados.....	73
Considerações Finais.....	89
Referências.....	95
Anexos.....	XVII

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1: Partes da Organização – Modelo Mintzberg.....	38
Figura 2: Comportamento Organizacional – Chiavenato.....	39
Figura 3: Estratégias competitivas genéricas de Porter.....	40
Figura 4: Estrutura Organizacional Fluminense.....	59

ÍNDICE TABELAS

Tabela 1: Dificuldades de adaptação a cidade Samorín.....	81
Tabela 2: Treinadores participantes do projeto.....	82
Tabela 3: Jogadores participantes do projeto.....	82

RESUMO

No âmbito da gestão desportiva, o planeamento estratégico e as estruturas organizacionais são temas de profunda importância. O presente trabalho buscou analisar se o futebol brasileiro realiza um planeamento estratégico para formação de novos jogadores, tendo como objeto de estudo um caso recente e pioneiro no esporte: o projeto STK Fluminense Samorín. O trabalho está dividido em quatro capítulos: no primeiro, a revisão de literatura; no segundo capítulo fazemos a caracterização dos clubes estudados; no terceiro capítulo apresentamos a metodologia e no quarto capítulo, a apresentação e discussão dos resultados. A pesquisa, que envolve um clube brasileiro – O Fluminense FC – e sua filial na Europa, foi embasada em referências como Mintzberg, Poter e Chiavenato, entre outros. A investigação é caracterizada como um estudo de caso com abordagem qualitativa. A recolha de dados foi realizada através de entrevista semi-estruturada. Com os resultados obtidos, observa-se que os objetivos traçados pelos clubes estudados são bem claros, mas nem todos foram concretizados ainda, como o acesso do clube europeu à primeira liga ou a classificação para as competições europeias, porém, em relação à gestão de carreiras, os resultados têm sido positivos, pois atletas e treinadores foram reintegrados ao clube brasileiro, com destaque. O discurso encontrado no projeto do Fluminense FC está de acordo com o que os participantes declararam ter vivido. Apesar das constantes mudanças do futebol brasileiro, a continuação do projeto pode render muitos frutos para esse esporte no país. O presente estudo possui algumas limitações, devido ao pouco tempo de existência do projeto, o que provoca um número pequeno de participantes no mesmo. Aliado a isso, as nossas entrevistas foram realizadas no período de férias no Brasil, dificultando a obtenção de um número maior de entrevistados, mas a relevância dos dados é reconhecida.

Palavras chave: Gestão desportiva. Planeamento estratégico. Gestão de carreiras. Futebol.

ABSTRACT

In the field of sports management, strategic planning and organizational structures are extremely important themes. The present work sought to analyze if Brazilian soccer clubs carry out a strategic planning for the formation of new players, having as object of study a recent and pioneer case in sport: the STK Fluminense Samorín project. The work is divided into four chapters: in the first one, the literature review; in the second chapter, we characterize the clubs we have studied; in the third one, we present the methodology of the research; in the fourth chapter, there is the presentation and discussion of the results. The research, which involves a Brazilian club – Fluminense FC – and its subsidiary in Europe, was based on references such as Mintzberg, Poter and Chiavenato, among others. The investigation is characterized as a case study with a qualitative approach. Data collection was performed through a semi-structured interview form. With the results obtained, it has been observed that the objectives drawn by the clubs we have studied are very clear, but not all of them have been reached yet, like the access to the first league or classification for European competitions, but in terms of career management, we have noticed positive results because athletes and coaches were successfully reintegrated to the Brazilian club. The speech we found on Fluminense FC project is in accordance with what the participants say they have experienced. Despite the constant changes in Brazilian soccer, the continuation of the STK Fluminense Samorín project can bring good results for this sport in the country. The present study has some limitations, due to the short time of existence of the project, which causes a small number of participants in it. In addition, our interviews were conducted during the vacation period in Brazil, making it difficult to obtain a larger number of interviewees, but the relevance of the data is recognized.

Key words: Sports management. Strategic planning. Management of careers. Soccer

INTRODUÇÃO:

É importante a compreensão de que o conceito de gestão é muito mais amplo do que apenas o de administrar alguma instituição, empresa ou uma pessoa física. Tal conceito abrange todas as áreas em que está inserido, com a finalidade de alcançar os objetivos traçados logo ao início do trabalho gestor.

De acordo com a definição apresentada pelo conselho da Europa (1987), gestão é: “um processo pelo qual assumimos a responsabilidade da planificação e regulação dos recursos no interior de uma organização – pessoas, recursos, eventos ou instalações – a fim de realizar os objetivos”.

Com base na definição acima, apresentaremos aqui um trabalho voltado especificamente para a gestão desportiva, nossa área de estudo.

Bastos (2004) afirma que, em virtude da importância que o esporte representa em nossa sociedade hoje, a gestão desportiva abrange conhecimentos de áreas distintas, como administração, economia, marketing, legislação e política. Complementando essa ideia, Sarmento (2011) aponta que devido à realidade social de hoje, tem havido condições para que muitas organizações locais, regionais e internacionais contribuam para o desenvolvimento do desporto por meio de gestores profissionais e voluntários, o que tem guiado a atividade a rumos de garantir cada vez mais eficiência e sustentabilidade.

Este é um estudo acadêmico, que tem como objetivo analisar as estruturas organizacionais de dois clubes – um no Brasil e sua filial na Europa – e as ações do planejamento estratégico para a formação de novos atletas de futebol junto aos outros objetivos pré-estabelecidos.

É importante destacar que planejamento estratégico é o processo de desenvolver estratégias observando a relação pretendida (objetivo) com o seu ambiente (meio em que está inserido), como defende Maximiano (2000).

No planejamento estratégico, Maximiano (2000) aponta que são identificados tanto os pontos fortes quanto os fracos, além das ameaças e as oportunidades das atividades empresariais necessárias (análise SWOT), as decisões que definem os destinos dos produtos e serviços e, em consequência, o êxito ou o fracasso das organizações.

Segundo Roche (2002), o planejamento estratégico é entendido como um processo pelo qual a organização, ao analisar o ambiente externo e ter definidos os seus objetivos a médio e longo prazos, seleciona as estratégias mais adequadas para alcançá-los, o que levará, conseqüentemente, ao desenvolvimento dessa organização.

O planejamento estratégico é, na prática, um filtro da viabilidade futura, em que os planos estratégicos revelam as oportunidades do amanhã, apontam as necessidades dos clientes e englobam as ameaças dos concorrentes diretos, como afirma Maximiano (2000).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento estratégico deve pautar seus objetivos a partir da maximização de três princípios fundamentais: eficiência, eficácia e efetividade. Tais princípios servem como critérios essenciais para avaliação da gestão.

Assim, trazendo o planejamento estratégico para a realidade do futebol, Parreira et al (2004) apresentam que

“...para elaborar um planejamento estratégico que atenda às necessidades de um clube de futebol, é necessária uma investigação completa, séria e detalhada de todo o ambiente interno, a fim de conhecer os elementos do planejamento, ou seja, objetivos do clube, objetivos das áreas funcionais, desafios, necessidades de informações e processos gerenciais...”

Neto (1998) aponta que uma das premissas do planejamento estratégico é que as organizações desejam crescer e desenvolver-se física e economicamente no sentido de uma evolução positiva no futuro, quando as vantagens estarão relacionadas diretamente a fatores de desempenho, à competitividade em custos (gastos com salários), qualidade nos serviços (desempenho em campo) e à velocidade do clube em responder às necessidades de mercado da melhor forma possível (inovação).

Como o mercado de jogadores (compra e venda de atletas) está sendo visto como uma das principais maneiras de gerar lucro para as instituições, Parreira e et al (2004) citam que os clubes, empresários e dirigentes buscam investir cada vez mais nas chamadas “escolinhas”¹ e em centro de formações

¹ O futebol surge e se desenvolve no meio urbano no Brasil, assim, era muito comum ver crianças e jovens jogando futebol nas ruas, no passado. Com o crescimento das cidades, aumento do número de construções e diminuição do

de novos atletas, com o objetivo de atender à demanda interna e externa dos clubes.

Um dos pontos amplamente debatidos atualmente é a formação de novos jogadores de futebol no Brasil, ou seja, busca-se um entendimento se a categoria de base no país está sendo bem desenvolvida, se os seus objetivos primordiais (em que nível o atleta tem sido formado) têm sido alcançados e se os clubes estão trabalhando de uma forma correta ou não para alcançar as metas propostas.

A detecção e a captação de um talento desportivo formam um processo de alta complexidade que deve ser tratado com muita atenção pelos dirigentes esportivos, pois só assim o esporte será renovado (futuro esportivo) e continuará sendo praticado e assistido por grande parte da sociedade.

Colantonio (2007) mostra que a seleção de novos atletas está ligada à busca de identificação de indivíduos capacitados como um todo, desde a inserção em um programa esportivo de alto rendimento.

Nas palavras de Weineck (1989):

“...talentoso é aquele que, com disposição, prontidão para o desempenho e possibilidades, apresenta um desempenho acima da média comprovada para aquela faixa etária (desempenho este comprovado por competições). Este resultado é obtido graças ao acompanhamento de um treinamento, orientação intencional, ativa e pedagógica, que visa o desenvolvimento do desempenho...”

APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA:

Após análise e reflexão acerca da conjuntura brasileira, aliada à leitura de materiais diretamente focados na Gestão Desportiva, chegamos à seguinte questão de pesquisa: Os clubes de futebol no Brasil realizam um planejamento estratégico no que diz respeito à formação de jovens atletas?

Tal pesquisa se justifica por tratar de um estudo sobre um projeto inédito no Brasil, que pode abrir portas para novos estudos sobre o assunto.

espaço para esses jogos, surgem as “escolinhas” de futebol em clubes e ginásios, com o objetivo de levar ao futebol a disciplina da escola, sem participação governamental.

DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS:

Objetivo geral:

- Analisar a estrutura organizacional de um clube brasileiro e suas ações de planejamento estratégico para a formação de jogadores e treinadores de futebol em uma filial na Europa.

Objetivos específicos:

- Identificar o porquê de um clube brasileiro ter uma filial na Europa;
- Compreender a relação entre as diretorias e os objetivos traçados no projeto;
- Analisar o planejamento de carreira proposto aos atletas e funcionários;
- Analisar o planejamento do clube em relação à filial, e
- Refletir acerca do futuro do projeto.

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO:

Este trabalho está dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo, apresentamos a revisão de literatura. A caracterização dos clubes estudados aparece no segundo. A metodologia utilizada no trabalho será apresentada no terceiro capítulo. No quarto, há a apresentação e discussão dos resultados e, por fim, apresentamos as considerações finais da pesquisa.

1 – REVISÃO DE LITERATURA:

1.1- GESTÃO DESPORTIVA:

Sobre gestão, Sarmento (2011) afirma que

“...é uma atividade transversal ao atual conceito de cidadania. Todos os elementos da atual sociedade desenvolvem diariamente múltiplos atos e comportamentos que são elementos básicos de um comportamento gestacional; por isso, apesar de nem sempre se possuir essa consciência, o dia a dia exige cada vez mais um conjunto de competências que nos permitem analisar contextos, definir objetivos, implementar estratégias e avaliar os resultados...”

De acordo com a Teoria clássica da administração elaborada por Fayol, a gestão pode ser dividida com base em quatro processos gerenciais elementares: o planeamento, a organização, a direção e o controle, como cita França Filho (2003).

Ainda segundo França Filho (2003),

“...toda gestão supõe, portanto, uma dimensão necessariamente social, ou poderíamos ainda chama interacional, o que torna redundante uma formulação do tipo “gestão social (...) não são os gestores mais apreciados hoje, sobretudo aqueles que conseguem seduzir as pessoas, o seu público interno?...”

Falconer (1999) aponta como temas de administração: planeamento, gestão de projetos, marketing, finanças, auditoria, liderança, motivação. Tais temas, em um primeiro momento, foram restritos apenas ao mundo empresarial ou administração pública, tornando-se, posteriormente, comum a outras organizações.

Capinussú (2005) afirma que o surgimento da gestão desportiva foi uma exigência do desenvolvimento do esporte, visto que a crescente evolução do desporto, em todas as suas manifestações, requer a participação de pessoal competente para gerir as mais complexas situações que ele envolve.

A gestão desportiva teve o seu início na América do Norte, ligada à gestão dos desportos profissionais na perspectiva de um modelo de negócio. Por conta desse fato, surgem os clubes profissionais tratados como empresas,

cujos funcionários eram os jogadores, o produto era o evento desportivo e os adeptos/torcedores² garantiam o retorno financeiro, segundo Sarmiento (2011).

O desenvolvimento dos meios de comunicação e o aumento da demanda por produtos esportivos (globalização e consumismo exacerbado) foram os grandes responsáveis pelo aumento da complexidade na gestão do esporte, assim, mais e melhores gestores desportivos começaram a ser requisitados nos esportes profissionais, como apontam Rocha e Bastos (2011).

Segundo Vieira e Stucchi (2007),

“...a gestão engloba todas as áreas relativas ao esporte como: turismo, hotéis, equipamentos, instalações, investimentos público e privado no setor fitness, merchandising, esportes escolares e profissionais. Enquanto a administração esportiva seria mais limitada e sugere um foco nas relações esportivas e escolares...”

A gestão de atividades esportivas requer cada vez mais um nível de especialização, na medida em que o aporte financeiro para movimentar toda uma estrutura de treinamentos e jogos é cada vez maior. Centros de treinamentos, salários, contratação de atletas e comissão técnica, logística de treinos, competições, atendimentos aos patrocinadores, relação com a mídia, formação na base, estão entre elas. Fazer a gestão dessas ações torna-se uma tarefa cada vez mais desafiadora.

Fleury e Fleury (2001) apontam as competências básicas que um gestor desportivo deve ter e as apresenta como: saber agir, saber mobilizar recursos, saber comunicar, saber aprender, saber se engajar e se comprometer, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica.

Vieira e Stucchi (2007) afirmam que o gestor desportivo deve ter conhecimento de esporte, habilidade em negociação, planejamento estratégico bem definido, processo decisório, saber lidar com reclamação, conhecimento legal, saber como captar recursos para a sua instituição, motivar sempre os funcionários e saber supervisionar, cobrar e analisar o material humano que trabalha com ele.

² No Brasil, o termo “adepto” é usado como “torcedor”. A origem desse termo é atribuída ao escritor brasileiro Coelho Neto, adepto e pai de dois jogadores do Fluminense Football Club. Em uma de suas crônicas, no início do século XX, ele utiliza o termo “torcedoras”, referindo-se às mulheres, nas arquibancadas do estádio das Laranjeiras, que, tensas com os jogos, torciam seus lenços com as mãos.

O órgão responsável pelo reconhecimento e validação dos cursos em gestão desportiva nas universidades americanas – *Commission on Sport Management Accreditation* (COSMA, 2010) – determina que devem ser contemplados sete conteúdos principais: gestão e liderança no esporte, marketing esportivo, aspectos legais do esporte, ética na gestão do esporte, finanças do esporte, comunicação no esporte e aspectos socioculturais do esporte.

Nolasco (2005) acredita que um curso de gestão desportiva é um agrupamento interdisciplinar complexo que tem como característica a ênfase nos seguintes temas: direção, liderança e organização esportiva, incluindo questões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, responsabilidade social, legislação e preparação profissional.

Entende-se que as áreas de atuação dos gestores desportivos são: o gerenciamento de clubes (entidades de administração do esporte – clubes, ligas, federações e confederações), gerenciamento desportivo em geral (entidades públicas ou privadas), supervisão de equipes, chefia de delegações em competições oficiais, supervisão de projetos, organização e promoção de eventos esportivos e consultoria/assessoria relativa ao que envolve o esporte (atletas ou instituições), como defende Bastos (2004).

Reforçando as possibilidades de funções do gestor desportivo, Sarmiento (2011) sinaliza que o mesmo pode ocupar o cargo de diretor técnico, secretário técnico, diretor geral, técnico superior de desporto, diretor de instalações, gestor de eventos desportivos, gestor de produto, gestor de projeto, gestor de empresas e de outras organizações ou entidades privadas e públicas, diretor comercial, gestor de recursos humanos, gestor de marketing, consultor e investigador.

Por esses fatores, Sarmiento (2011) afirma que

“...o gestor desportivo é o responsável máximo por tudo quanto se passa nas organizações desportivas; esta é sua grande missão, planejar e implementar políticas ou estratégias que orientam todos os restantes agentes desportivos no sentido de se atingirem os objetivos previamente definidos...”

Silva et al (2009) constataam uma busca cada vez maior de informações sobre gestão das entidades desportivas, desde informações sobre responsabilidade social, passando pela gestão administrativa e, principalmente, referente à gestão financeira. Esse fato acontece devido à importância das atividades esportivas para a economia brasileira.

1.1.1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Mintzberg (1973) afirma que não se devem manter estáticas as definições estratégicas, já que os pontos fortes e fracos, como as ameaças e oportunidades, possuem uma dinâmica própria. Assim, o futuro é determinado pelas ações do presente, ou seja, para chegar onde se deseja (futuro), deve-se construir o hoje (presente).

A estratégia não é apenas o que a organização pretende fazer, mas também o que decide não fazer. O processo de elaboração das estratégias, neste sentido, leva ao entendimento de situações concretas. Definidos os objetivos, o próximo passo seria o de seleção das melhores estratégias que possam fazer a organização alcançar respostas satisfatórias em sua busca pela concretização de tais objetivos ou de rejeição de estratégias que não assumam por completo aquilo que se pretende para a organização, como afirma Porter (1998).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003),

“...planejar é conhecer e entender o contexto, é saber o que se quer e como atingir os seus objetivos; é saber como se prevenir; é preparar-se taticamente; ousar metas propostas e superar-se de maneira contínua e constante. Não é só vislumbrar o futuro, mas também, uma forma de assegurar a sobrevivência e a continuidade dos negócios...”

Alguns elementos fundamentais que definem o planejamento são apresentados por Roche (2002) como:

- a possibilidade de ser formal ou informal;
- o ato de fazer uma reflexão sobre o ambiente;
- a possibilidade de se fazer previsões;
- o fato de englobar o processo de tomada de decisões;

- o fato de possuir estreita relação temporal.

Sobre planejamento estratégico, Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que trata-se de

“...um processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação de estratégias e execução do controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem-sucedidas quanto ao alcance de seus objetivos...”

A formação das estratégias deve estar relacionada diretamente à sua aplicação, e essas estratégias são classificadas da seguinte forma: realizadas, deliberadas e emergentes, sendo que as estratégias deliberadas são definidas como aquelas em que os aspectos planejados se desenvolvem na forma como foram estabelecidos. Já as estratégias emergentes são aquelas que surgem não por intencionalidade, mas sim, por serem aplicadas ao contexto pela sua importância enquanto ação, como apontam Mintzberg e Quinn (2001).

Roche (2002) afirma que selecionar estratégias é uma arte e não uma ciência, justificando que a escolha das estratégias depende, em grande parte, da intuição, da criatividade e da experiência dos recursos humanos que estão envolvidos nesse processo.

Ainda segundo Roche (2002), a formulação ou definição de estratégias e a seleção destas, é sem dúvida, o processo mais complicado e importante do planejamento estratégico. O autor afirma que, definir objetivos gerais, políticos ou corporativos de uma organização, é um processo que precisa de um menor processo de análise e reflexão, porém a formulação e seleção das estratégias pode determinar o nível de efetividade ou não destas no contexto das organizações.

Existe uma necessidade das organizações, desportivas ou não, de se pautarem nas estratégias, considerando sempre que seus líderes se orientam a partir de um pensamento estratégico, dando assim, um suporte às suas decisões, essas que, por muitas vezes, são tidas como objetivos e que fazem parte de todo o processo de planejamento, de acordo com Pires (2005).

Roche (2002) afirma que é inútil propor objetivos e selecionar estratégias (realizar planejamento estratégico) a longo prazo se não existir uma programação ou projeção das ações a curto prazo. Da mesma forma, não há

sentido programar bem as ações a curto prazo, se não houver uma definição da direção e dos limites da organização no futuro.

A ideia de estudar o planejamento estratégico desportivo surge da possibilidade de se identificar que medidas estão sendo adotadas (estratégias) e de que forma elas possuem efetividade no âmbito desportivo para demonstrar seu crescimento e sua afirmação (objetivos). Sendo assim, as organizações desportivas têm de possuir uma ideia do que desejam para si próprias. Trata-se de uma questão estratégica, pois quando há pretensão de saber qual direção seguir, pretende-se saber onde a instituição pode chegar, analisa Pires (2005).

Assim, trazendo o planejamento estratégico para a realidade do futebol, surgem questionamentos: Qual a vantagem do planejamento estratégico para os clubes de futebol? Qual o objetivo do clube: equilíbrio financeiro ou ser campeão? Quais os fatores podem afetar diretamente esse planejamento: perda de atletas, eliminações precoces?

Parreira e et al (2004) citam um método de análise de ambiente muito usado: a análise SWOT. Com ela, é possível analisar de uma maneira adequada os pontos fortes e fracos internos da empresa/organização em relação aos objetivos e às oportunidades e ameaças do ambiente em que a empresa está inserida.

Os clubes de futebol devem apresentar a sua missão como clube, assim, Chiavenato e Sapiro (2003) apresentam que a definição da missão traz muitas consequências positivas como:

- ajudar na concentração do esforço das pessoas para uma direção, ao explicitar os principais compromissos da organização;
- afastar o risco de buscar propósitos conflitantes, evitando desgastes e conflitos durante a execução do planejamento estratégico;
- fundamentar a alocação dos recursos segundo regras gerais apresentadas pela missão;
- estabelecer os ares de responsabilidade para a execução do plano estratégico ao se definirem as categorias de tarefas a serem cumpridas;

- embasar a formulação das políticas e a definição dos objetivos organizacionais.

Leoncini e Silva (2000) afirmam que o futebol apresenta um forte fator psicológico-emocional envolvido, ou seja, pode levar os gestores a tomadas de decisões equivocadas. Assim, os clubes precisam adotar um sistema de informações que auxilie nessa tomada de decisão (aqui está a diferença entre o gestor amador e o gestor profissional).

Karnas (2010) aponta que, dessa forma, torna-se cada vez mais necessária a substituição da gestão amadora no esporte, realizada por ex-atletas ou por dirigentes sem formação adequada, para uma gestão profissional específica.

Na ótica de Costa e Marinho (2000), a melhoria dos processos de gestão do futebol requer, antes de qualquer coisa, a reformulação de muitos aspectos, principalmente de parte do arcabouço jurídico.

Os autores comentam que o planejamento estratégico do futebol brasileiro se apoia em três pilares fundamentais: o aprimoramento da gestão do setor, a intensificação da atratividade do esporte e a modernização do futebol brasileiro.

Com a visão do planejamento estratégico, uma das ameaças que o processo pode ter é de obtenção de resultados não esperados, como por exemplo, a eliminação precoce em alguma competição, podendo assim gerar instabilidade financeira devido a compromissos (obrigações) já assumidos, ou seja, o gasto com salário, além de ser o principal fator que explica o desempenho dos jogadores em campo, é o principal fator passivo dos clubes, como apontam Leoncini e Silva (2000).

1.1.2 - GESTÃO DE CARREIRA:

Rubio (2001) destaca a importância de lembrar que, com o fim do amadorismo no final dos anos 70, o futebol converteu-se em um meio de vida, transformou numa atividade profissional: homens com extrema qualidade para luta ou para corrida passam a receber altas somas financeiras

comprometendo-se a realizar determinadas atuações. Nos últimos anos, os maiores destaques esportivos passaram a ser transformados em rentáveis mercadorias, pois são vendidos e negociados em diversos locais do planeta.

Elias e Dunning (1992) citam que a competitividade da sociedade contemporânea levou a um abandono das atividades amadoras em detrimento das ações especializadas dentro de uma estrutura profissional, que leva à especificidade ao máximo e o esporte não foi excluído desse contexto. O esporte moderno apresenta os mesmos valores da sociedade capitalista, com a necessidade de mensuração de resultados, competitividade e seriedade, sendo assim, a qualidade e eficiência, no esporte, são demonstradas pelos resultados obtidos, sendo os vencedores premiados de acordo com a colocação alcançada.

O atleta profissional não é apenas aquele que tem ganhos financeiros pelo seu trabalho, mas também é a representação vitoriosa de marcas e produtos que querem estar atrelados à vitória e aos melhores resultados. A criação dessa representatividade também passa, em alguns casos, a ser incorporada à dinâmica emocional do atleta, que se confunde com o papel que desempenha, como defende Rubio (2001).

Hall (2001) afirma que o termo identidade, em uma concepção sociológica, preenche o espaço entre o mundo “interno” e o “externo”, ou seja, entre o mundo pessoal e o público. O fato de que projetamos a “nós próprios” nessas identidades culturais, ao mesmo tempo em que internalizamos seus significados e valores, tornando-os “parte de nós”, contribui para alinhar nossos sentimentos subjetivos com lugares objetivos que ocupamos no mundo social e cultural. Sendo assim, analisa-se que a construção da identidade atlética passa pela construção do próprio eu e da autoafirmação que dá ao sujeito consciência de si e um lugar no mundo. A identificação faz com que o indivíduo não se aproprie, mas torne-se parte daquilo ao qual está inserido e identificado.

Dubar (2005) sugere que a construção da identidade do indivíduo se dá através de um processo biográfico (identidade de si) e um processo relacional (identidade para o outro), considerando o emprego como uma formação com elementos centrais para os processos identitários. Sendo assim, a identidade

profissional não é apenas o resultado das formas relacionadas, pois são também biográficas.

Angelo (2014) cita que a profissionalização instalou uma grande mudança na organização esportiva, tanto do ponto de vista institucional, como na atividade competitiva em si. Mais do que apenas uma competição de habilidades, o esporte tornou-se uma carreira profissional cobiçada, um meio de ascensão social para aqueles que conseguiram superar as barreiras de uma carreira competitiva e uma opção de vida para jovens talentosos. A competição atlética ganhou visibilidade e complexidade ao se tornar espetáculo esportivo e produto da indústria cultural.

No caso dos jogadores de futebol, isso será estabelecido pelo uso do corpo e pelas técnicas corporais que ele é capaz de realizar, o que definirá quanto ele vale. Baseado nessa perspectiva, os atletas literalmente trazem incorporado, devido às rotinas de treino, o seu valor de uso e dessa forma, o valor de troca que converte o objeto em mercadoria, ou seja, é quantificado por meio do uso do corpo, o quanto ele é capaz de produzir enquanto força de trabalho. Dentro dessa dinâmica, o mercado e o dinheiro são fundamentais para essa quantificação, defendem Giglio e Rubio (2013).

O atleta profissional é um tipo de trabalhador que vende sua força de trabalho (como qualquer trabalhador), mas nesse caso específico, essa força de trabalho representa sua capacidade de produzir um alto rendimento desportivo, sendo o valor de troca regulado pelas leis da oferta e da procura do mercado. O amadorismo deixa de existir desde que o atleta profissional se tornou componente da matriz de espetacularização, como aponta Damo (2007).

De acordo com Damo (2007), no Brasil são gastas em torno de 5.000 horas de treinamento em um período de 10 anos, focando muito no aprendizado corporal e quase nada no aprendizado intelectual do atleta de futebol. O processo de formação do atleta da modalidade, segundo o autor, pode ser classificado em três tipos.

- endógeno: quando o clube promove os jogadores vindos de suas categorias de base visando não apenas à economia de custos, mas, principalmente, o fortalecimento dos vínculos de identidade;

- exógeno: trabalho organizado por empresas que produzem “pés-de-obra”³ para vender seus direitos federativos aos clubes com grandes torcidas ou a empresários mediadores,

- híbrido: quando há acomodação entre a formação afetiva dos jogadores da categoria de base com a produção para o mercado, conforme a conveniência de cada momento.

Angelo (2014) aponta que no início da carreira desportiva a criança ou o jovem carrega não apenas o desejo de uma prática prazerosa, mas também tem como referência outros atletas que criaram uma imagem de sucesso por meio do êxito nas competições. Uma carreira pode ser curta ou longa, deixando registros no imaginário do grupo ao qual o atleta pertence, mas as marcas servirão de exemplo a muitas outras gerações.

Absorver inúmeros profissionais em um mercado pouco flexível é um dos maiores desafios, pois o número de clubes com grande torcida não aumenta e são poucos os jogadores que fazem parte da primeira divisão do futebol brasileiro que aceitam atuar em uma divisão inferior. O excesso de talentos gerados no Brasil intensificou a circulação de jogadores, encontrando vazão no mercado internacional, como defende Angelo (2014).

Giglio e Rubio (2013) esclarecem que a estrutura vigente no futebol profissional, com um mercado restrito, exerce um maior controle sobre as práticas de liberdade, ocasionando muitas vezes uma relação com o trabalho de servidão e não de trabalho assalariado. O processo de mercadorização e circulação de jogadores brasileiros no exterior acabou sendo uma das alternativas criadas para os atletas atingirem o patamar de atletas assalariados.

Damo (2005) aponta que os centros de formação de atletas de futebol no Brasil, apesar dos limites legais, atuam sem nenhuma supervisão ou política pedagógica de estado. Esses centros são totalmente livres para definir cargas de treinamento, escolher os profissionais, formados ou não academicamente,

³ Alusão ao termo “mão-de-obra”.

que trabalham diretamente com os jovens e adequar a infraestrutura dos centros de treinamento.

O discurso oficial dos clubes indica que os atletas são obrigados a estudar, mas a maioria dos clubes formadores de atletas de futebol no Brasil não supervisiona ou acompanha a vida escolar dos jogadores, como aponta Melo (2010).

O processo de formação do atleta é até certo ponto favorecido pela FIFA. A entidade máxima que regula o futebol estabelece regras internacionais para o comércio dos direitos federativos (o antigo passe) nas trocas entre clubes, assegurando que os mesmos fiquem no início de suas carreiras no país de origem. Além desse procedimento, as legislações específicas e as deliberações das federações nacionais auxiliam neste aspecto específico, defende Damo (2007).

Na visão de Angelo (2014),

“...no século XXI, a sociedade civil vive a cultura da globalização econômica, onde novos contratos entre patrões e empregados são feitos com perspectivas profissionais menos previsíveis e com transições mais frequentes e difíceis, fazendo do trabalhador uma aprendiz permanente que precisa assumir flexibilidade ao invés de estabilidade, manter sua empregabilidade e criar suas próprias oportunidades. Assim, o que se observa é a necessidade de novas formas de pensar a (orientação de carreira) para compreender o comportamento vocacional e as mudanças no mercado de trabalho...”

Duarte (2009) defende que precisa-se compreender não somente o como a pessoa pode desenvolver-se e progredir na sua carreira, mas também como elas constroem as suas vidas, ou seja a construção das vidas de trabalho não é independente das outras vidas, é preciso compreender como que a vida do indivíduo é construída através do trabalho.

Meira (2008) afirma que são muitas as fases da vida de uma pessoa em que as angústias surgem em processos de tomada de decisão. Uma delas é a escolha de profissão, que ocorre na juventude de cada indivíduo, tendo como mais importante característica, o aspecto da transição.

É grande o esforço a ser realizado pelo atleta para completar o processo de transição de carreira. Para que ela ocorra de uma maneira saudável é

preciso um forte grau de disposição interna para adequação aos processos de configuração de identidade, conforme Dubar (2009).

Pereira (2008) defende que, em relação ao aprimoramento dos atletas, é possível que o início da prática e sua ascensão tenham ocorrido no próprio clube, passando por todas as categorias ou podem ter passado por outros clubes da cidade ou de outras localidades em que viveram. Uma grande parte ascende por indicação de “olheiros”⁴, por indicação de professor ou por apresentar maior talento e habilidade em relação aos demais atletas. Nessa fase, a disciplina, o esforço e o talento são ingredientes para que o atleta possa passar ou não à categoria profissional.

Muitos atletas desistem da carreira no período de transição entre o juvenil e o profissional. O rigor dos treinamentos, a relação atleta-técnico, mudança de endereço da família ou o excesso de atividades extracurriculares podem ser motivadores dessa desistência. Nessa fase, muitos aspirantes à carreira atlética são comunicados sobre a possível eliminação devido à indisciplina, à falta de habilidade técnica e/ou ao condicionamento físico inadequado, como aponta Pereira (2008).

Damo (2007) afirma que os atletas que chegam ao profissional são exigidos em relação à disciplina, ao talento técnico, ao esforço e à inteligência tática. É muito difícil aparecer casos de atletas que desistam nesta fase da carreira, embora possam sofrer com afastamento provocado por treinadores que não incluem determinados tipos de atletas em esquemas táticos ou por não estarem na melhor condição física ou ainda por medidas disciplinares.

1.2– ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS:

Segundo Mintzberg (2003), a análise de uma estrutura organizacional pretende compreender a maneira pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como a coordenação é realizada entre essas tarefas.

Mintzberg (1995) defende que “toda atividade humana organizada tem duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho em várias

⁴ Pessoas contratadas por clubes para realizar a observação de jogadores em formação.

tarefas a serem desempenhadas e a coordenação dessas tarefas a ser executadas”.

Chiavenato (2005) defende que

“...o capital humano é realmente um conjunto de talentos, mas, para que possa ser ativado e produza efeitos, precisa atuar em um contexto organizacional que lhe dê estrutura, retaguarda e impulso (...) o capital humano precisa trabalhar dentro de uma estrutura organizacional coesa e integrativa, de uma cultura organizacional agradável e envolvente e de um estilo de gestão que lhe dê impulso e alavancagem...”

O desporto é um dos fenômenos sociais e culturais mais importantes do século XX, tanto no quesito espetáculo, quanto na prática livre voluntária do cidadão. Desenvolve-se, fundamentalmente, através de entidades e organizações desportivas. Como base para a intervenção a partir do seu objeto e objetivo, nestas organizações, o desporto baseia-se em conceitos administrativos e organizativos, como afirma Roche (2002).

Santos (2010) comenta que investir na competência e capacidade humana dentro da organização é potencializar os resultados esperados do trabalhador, independentemente da função exercida por ele dentro da organização. Quando este recebe o devido incentivo e formação adequados, contribui ativamente para o crescimento e desenvolvimento da organização, passando a sentir-se parte integrante da mesma.

De acordo com Mintzberg (1995), existem cinco processos de coordenação do trabalho nas organizações: ajustamento mútuo, supervisão direta, standardização dos processos de trabalho, standardização dos resultados e standardização das qualificações dos trabalhadores. O autor ainda defende que nenhuma organização deve se basear em apenas um mecanismo de coordenação do trabalho

As teorias clássicas pensavam uma forma correta de planejar todas as organizações. Com o tempo, elas foram perdendo força pois deixavam algumas especificidades inerentes a cada organização e ao ambiente de lado. Com esse enfraquecimento, surgiu a teoria contingencial, onde a proposta era avaliar cada organização dependendo das suas características, idade, tamanho, tipo de sistema de produção, como afirma Mintzberg (2003).

Mintzberg (2003) propõe um modelo em que todas as organizações podem ter as suas estruturas enquadradas usando cinco partes básicas: núcleo operacional, ápice estratégico, linha intermediária, tecnoestrutura e equipe de apoio. Essas cinco partes básicas ganham ou perdem importância, dependendo da estrutura analisada, podendo, em alguns casos, haver ausência de algum elemento.

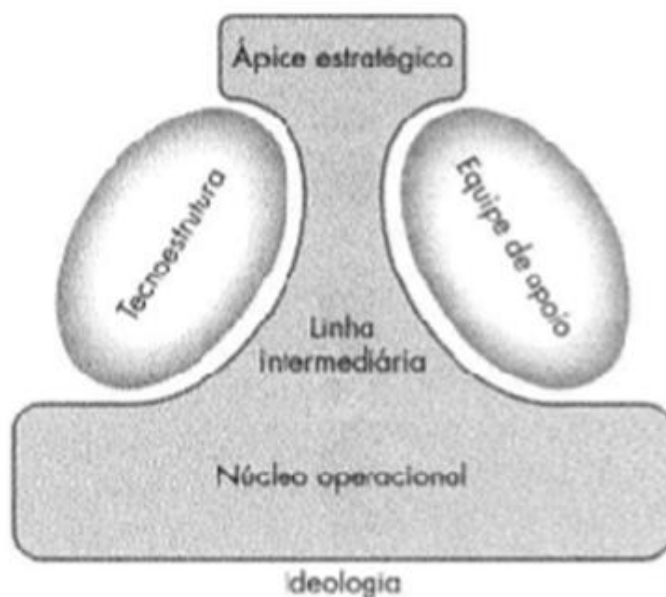


Figura 1: Partes da Organização – Modelo Mintzberg 2003

No modelo proposto, o ápice estratégico encontra-se no topo, conectado por uma linha intermediária, destacada a um grande plano núcleo operacional, da base. Essas partes são apresentadas em um desenho conjunto que representa como as mesmas estão normalmente conectadas por meio de uma cadeia única de autoridade formal. A tecnoestrutura e a equipe de apoio apresentam-se separadamente pelas laterais para mostrar que estão separadas desta linha principal de autoridade, influenciando indiretamente o núcleo operacional. A ideologia é mostrada como uma espécie de halo que circunda todo o sistema.

Segundo Santos (2010), entende-se que qualquer organização desportiva que esteja inserida em qualquer contexto tenha definida a sua intencionalidade, missão, seus objetivos, suas aspirações e visão. É fundamental que a organização conheça suas potencialidades e seus pontos

vulneráveis, além de entender o que pode afetá-la ou o que pode ser uma oportunidade para o seu desenvolvimento.

O modelo de comportamento organizacional de Chiavenato (2005) corrobora com esse ideal, pois exemplifica que toda organização deve possuir um entendimento de quem é, o que quer ser, onde quer chegar e como fazer para alcançar os objetivos traçados, apontando que essas três partes estão interligadas.



Figura 2: Comportamento organizacional – Chiavenato

Chiavenato (2005) defende que, como as organizações são diferentes entre si, o comportamento organizacional tem a intenção de definir as bases e as características principais do funcionamento de cada uma, como as organizações são compostas (por pessoas trabalhando sozinhas ou em grupos), demonstrando, assim, um desenho estrutural do comportamento interno da organização. Somado a esse formato de organização interna, as empresas estão inseridas em algum ambiente e esse ambiente externo influencia diretamente quais serão os comportamentos adotados pela organização, tanto internamente como dentro do contexto em que se encontra inserida.

Por sua vez, Porter (1980) elencou três estratégias competitivas genéricas que permitem que as empresas consigam atingir uma grande posição no mercado em um longo prazo:

- Custo: a empresa deve ter uma produção em grande volume para diminuir os gastos de fabricação, divulgação e distribuição do produto, tendo como carro chefe o preço.

- Diferenciação: a empresa passa a ter a obrigação de investir na imagem (marca) conseguindo alcançar um nível diferenciado no produto ou serviço prestado.

- Foco: a empresa resume-se em escolher segmentos específicos que supram a necessidade de algum grupo, fazendo do seu ramo único para determinadas pessoas.

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Figura 3: Estratégias competitivas genéricas de Porter.

De acordo com o pensamento de Porter (1980), as empresas que alcançam o sucesso devem fazer uso de apenas uma dessas estratégias, pois essas ficariam com um caminho bem determinado. Já outras que adotassem mais de uma dessas estratégias ficariam perdidas no meio do caminho e o autor as classificou como empresas meio-termo.

Cinco configurações organizacionais são propostas por Mintzberg (2003): estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, estrutura diversificada e adhocracia.

As organizações desportivas, que são a fusão de especialistas de diferentes áreas do conhecimento que trabalham em prol de um objetivo em

comum, se encaixam na configuração da adhocracia, já que as estruturas burocráticas são muito inflexíveis.

Mintzberg (2003) afirma que

“...a adhocracia é uma estrutura orgânica que se baseia no ajuste mútuo entre seus especialistas altamente treinados e altamente especializados para coordenação, o que ele encoraja por meio de uso amplo de mecanismo de conexão – gerentes integrados, comitês de suporte e, acima de tudo, forças-tarefa e estruturas-modelo...”

A distribuição e controle das tarefas em uma organização são o elemento essencial do sucesso, assim, podemos assumir as organizações como sistemas interativos de pessoas, cargos, relações e tarefas pelos quais se procuram atingir os objetivos previamente escolhidos, afirma Sarmiento (2011).

Conforme defendido por Bilhim (2007), a gestão estratégica dos recursos humanos está pautada no pressuposto de que os trabalhadores são ativos essenciais da organização e o seu valor para a organização pode ser aumentado ou potencializado através de investimentos em sua formação.

Por fim, nas palavras de Sarmiento (2011):

“...o conceito base da produção de trabalho em sociedade é o de organização. Sem esse estímulo aglutinador de competências e encadeamento de ações em torno de objetivos previamente definidos, não seria possível conceber uma ciência do trabalho. Cada elemento da organização tem, a cada momento, de conseguir compreender sua dinâmica e perceber quais as expectativas que querem como os restantes membros da organização possuem...”

1.2.1 – ORGANIZAÇÃO DO FUTEBOL NO BRASIL:

Mosca (2006) apresenta que o futebol é um fenômeno social promovido pela globalização, fazendo dele uma modalidade esportiva extremamente praticada e popular em todo o mundo. Esse fenômeno está presente na sociedade brasileira de uma maneira muito forte.

Villar e Denadai (2001) comentam que é importante destacar que o futebol, no Brasil, apresenta uma importância socioeconômica e cultural muito grande, sendo muito praticado por crianças, jovens e adultos, seja no esporte organizado ou praticado por lazer.

Na visão de Mosca (2006), no Brasil, o futebol é parte fundamental da cultura do país, se tornando uma via da representação da identidade nacional, definida como “a pátria das chuteiras”⁵.

Na ótica de Nakamura (2015), o futebol é parte ativa da economia do Brasil no campo do entretenimento, e como em qualquer negócio, os clubes de futebol profissionais necessitam seguir uma modernização e profissionalização que mostrará quais clubes vão conseguir se sustentar a longo prazo, gerando efeitos já a médio prazo.

O futebol foi levado para o Brasil por Charles Miller, paulistano filho de imigrantes ingleses, no final do século XIX, e no seu início, não era nem um pouco popular. Era um esporte amador praticado por ricos, pois o material utilizado para a prática era importado, tornando o seu custo muito elevado. A ligação entre o esporte e as primeiras indústrias brasileiras contribuiu para a democratização do futebol, como afirmam Costa e Marinho (2000).

Como o futebol era um esporte elitista, a administração dos clubes era feita pelas camadas mais altas da sociedade. Carravetta (2006) cita que dos incentivos financeiros surge no interior dos clubes a figura do dirigente milionário, um ilustre torcedor, integrante ativo da associação, com muita influência e liderança, que passou a assumir o poder administrativo do futebol.

Costa e Marinho (2000) falam que o período entre 1933 e 1950 é considerado por muitos como a fase de transição do futebol elitista para o futebol popular, com a entrada de jogadores das classes sociais mais baixas, além da aceitação do negro como jogador e o surgimento dos primeiros ídolos do esporte.

Ao longo do tempo, o futebol brasileiro sofreu (e sofre até hoje) inúmeras mudanças. Kfour (2000) comenta que até recentemente, quando o futebol no Brasil ainda não tinha seguido tão de perto o padrão internacional – que dá uma maior ênfase ao aspecto comercial – uma certa aura de sagrado cercava o comportamento da torcida e dos jogadores.

Kfour (2000) ainda apresenta que a secularização do esporte moderno se traduz, portanto, na profissionalização em todas as áreas (atletas, comissão

⁵ Expressão criada pelo escritor brasileiro Nelson Rodrigues (1912-1980).

técnica e dirigentes), na mercantilização do jogo e dos atletas (marketing) e na perda da já citada aura sagrada do espetáculo.

Os clubes de futebol são organizações que refletem a cultura brasileira, como as relações pessoais, tradicionais, clientelistas e paternalistas, mas os mesmos clubes, por terem estrutura ilusória, não têm condições de desenvolver futebol, como apontam Santos e Greuel (2010).

A transformação do futebol implicou uma revolução na sua organização institucional. Foram introduzidos novos segmentos, novas atividades profissionais e novas formas de financiamentos, como destacam Costa e Marinho (2000).

No mundo contemporâneo, com o avanço na velocidade das trocas e a facilidade na busca por informação, aspectos muito ligados à globalização, o futebol se transformou também em uma grande forma de negócio que movimenta bilhões de dólares, constituindo, portanto, um fenômeno social presente no cotidiano das pessoas, apontam ainda Costa e Marinho (2000).

A gestão de um clube de futebol é algo muito complexo de ser realizada, pois abrange todos os setores do clube: administrativo, marketing, informação, comunicação, quadro social, departamento de futebol (profissional e amador), com a finalidade de um trabalho em conjunto para o crescimento e desenvolvimento da instituição junto ao alcance dos resultados esportivos traçados como meta no início do processo (planejamento).

Santos (apud Reis, 2012) afirma que

“...gestão no futebol significa não apenas a gestão administrativa e financeira dos clubes, mas também das federações e das atividades ligadas ao clube, como a organização das ligas. Observando sob outro foco, temos também a gestão da equipe, que é sua organização dentro do campo, a definição tática a ser utilizada, a determinação das funções de cada jogador e sua participação dentro do conjunto, visando a um objetivo único e comum. Ainda no âmbito da prática do esporte em si, temos o planejamento da temporada, que deve prever qual o elenco de jogadores necessários, a preparação física, e a prevenção do desgaste físico devido ao número excessivo de jogos, dentre outras atividades, que são exercidas pelo treinador e sua comissão técnica...”

O modelo de gestão é um conjunto de procedimentos estabelecidos por princípios e funções de uma organização que coordenam seus recursos na direção de seus objetivos. Os clubes brasileiros estão na tendência a profissionalizar os seus gestores, surgindo, assim, questões como contextualizar o clube e traçar metas a serem alcançadas, além de, por exemplo, maximizar lucros, acumular títulos ou aumentar o número de torcedores. Tais objetivos podem ser avaliados através do grau de satisfação do torcedor, produção de novos talentos ou viabilidade financeira do clube, de acordo com Leoncini (2001).

Mosca (2006) aponta a definição operacional da gestão do futebol em diferentes aspectos:

- formas particulares de conceber a política esportiva e organizar a instituição (clube, federação e confederação), além de planejar sua ação;
- modo singular de dividir o trabalho e distribuir autoridade e responsabilidade entre os departamentos da instituição;
- lógicas próprias de alocação de recursos;
- mecanismos únicos de tomadas de decisão em ambiente de rede e clima de incerteza;
- instrumentos especiais de integração de esforços e de ações,
- métodos científicos de avaliação de resultados e controle social da gestão.

Nakamura (2015) afirma que “no Brasil, as evidências indicam que os clubes de futebol ainda são administrados de maneira pouco profissional, pelo menos em comparação com as melhores práticas das empresas mais bem-sucedidas do mercado”.

É alertado que os clubes brasileiros precisam acabar com as gestões não profissionais e incipientes para conseguir romper a condição de coadjuvantes no meio do futebol, onde não há mais espaço para a falta de competência gerencial e visão estratégica, afirma Nakamura (2015).

Silva e Campos Filho (2006), referente à gestão dos clubes no Brasil, defendem que o futebol como “negócio” representa uma grande oportunidade

de desenvolvimento socioeconômico. Reforçam que é preciso uma modernização das organizações que comandam o esporte, uma vez que a sociedade brasileira está insatisfeita com os serviços prestados e os clubes estão endividados, mostrando uma grande ineficiência administrativa e desvalorizando a marca do clube.

Guabiroba et al (2015) aponta que os clubes brasileiros, quando comparados com os clubes europeus no aspecto de gestão e nos indicadores financeiros, apresentam uma baixa eficácia e baixo/médio desempenho financeiro, o que mostra que o mercado brasileiro tem muito para crescer e desenvolver.

Rocco Júnior (2007) aponta que a grande diferença entre os clubes brasileiros e os europeus está relacionada ao cenário econômico, mas também é o resultado do amadorismo dos gestores dos clubes brasileiros, que provocaram um grande endividamento, diminuindo a atração de patrocinadores interessados em investir nos clubes.

Na maioria dos clubes brasileiros de futebol, os principais cargos de liderança (gestão) são ocupados por gestores não profissionais e/ou voluntários, como aponta Pimentel (2011).

Ainda na ótica de Pimentel (2011), “são pessoas que agem impulsionadas pela paixão que carregam por seu time do coração e que se dedicam parcialmente às suas funções nos clubes, pois têm outro emprego”.

Leoncini e Silva (2000) reforçam a ideia de que os clubes brasileiros precisam de formação cada vez mais qualificada e específica das pessoas que vão ocupar as funções administrativas nos clubes e que consigam aperfeiçoar e aumentar as suas oportunidades comerciais.

Gaspareto (2013) defende que o desafio dos clubes desportivos e das empresas é semelhante, pois pretendem implementar modernas técnicas administrativas, acatando métodos de gestão que permitem serem mais competitivas.

A falta de boas práticas gerenciais e de governança impedem que os clubes brasileiros consigam gerar receita e se tornar rentáveis e sustentáveis, reforça Nakamura (2015).

1.3 - DETECÇÃO E SELEÇÃO DE NOVOS TALENTOS DESPORTIVOS:

Colantonio (2007) aponta que

“...o termo talento esportivo é designado para aquelas pessoas que possuem um potencial, uma aptidão especial ou uma grande aptidão para o desempenho esportivo. Essa aptidão pode ser desenvolvida de acordo com a oportunidade de estímulos e do processo de socialização ao qual a pessoa é submetida...”

Irúrtia e Iglesias (2009) apresentam o conceito de talento desportivo dividido em duas visões diferentes: a primeira ligada ao inatismo (pré-disposição genética) e uma segunda ligada ao processo de treinamento.

Já sob o ponto de vista de Bohme (2000), essa questão se apresenta centralizando na ideia de aptidão especial, ou seja, uma pessoa com talento esportivo correspondente a alguém com qualidades acima da normalidade da população em geral.

A detecção, seleção e promoção de um talento esportivo são partes de um processo altamente complexo, no qual estão envolvidas muitas variáveis de natureza biológica, psicológica e social, como defende Colantonio (2007).

Colantonio (2007) ainda aponta que a detecção de talento refere-se ao processo em que se busca identificar em uma grande quantidade de crianças, aquelas que estão dispostas e aptas a participar de um programa de treinamento esportivo geral. A seleção de talentos é usada para determinar em um grupo de praticantes quais são os mais preparados a passarem para um nível superior de treinamento. A promoção de talento se relaciona tanto a medidas objetivas quanto à utilização dos procedimentos de treinamento e todas as outras medidas que levam ao desenvolvimento do talento até o alto rendimento.

Bohme (2000) defende que a detecção de atletas consiste na busca por talentos esportivos, ou seja, seria uma denominação dada a todos os meios usados com esse objetivo de encontrar novos talentos, detectar um número suficientemente grande de pessoas (crianças e adolescentes), as quais estão aptas e dispostas a iniciar um programa de formação esportiva geral básica.

A seleção de talentos busca dirigir e orientar os jovens selecionados como precocemente dotados em termos de um alto potencial esportivo, para que os jovens consigam atingir os níveis projetados no diagnóstico inicial de possibilidades atléticas, dando apoio técnico e psicológico para a maximização dos períodos de desenvolvimento, como afirmam Tubino e Moreira (2003).

Colantonio (2007) acredita que o treinamento a longo prazo, desenvolvido de uma forma planejada e sistemática, desempenha um papel fundamental nos processos de detecção, seleção e promoção de talentos desportivos, os quais ocorrem juntamente através de um processo de avaliação e acompanhamento constante do desenvolvimento do desempenho esportivo de jovens atletas.

Um ponto que merece destaque e é abordado por Bohme (2000) é que a prática esportiva mundial demonstra, de modo cada vez mais evidente, que o desempenho esportivo de alto rendimento só pode ser alcançado quando os fundamentos necessários para os mesmos são desenvolvidos na infância e juventude.

Uma pessoa inserida em um processo de treinamento a longo prazo precisa estar altamente motivada. Assim, Colantonio (2007) defende que a motivação para a realização de um esporte é definida como o processo em busca da melhoria ou manutenção da capacidade na atividade em que a pessoa está inserida, buscando sempre o melhor desempenho.

No processo de formação de um novo talento, deve-se ter um cuidado muito grande com a forma como o jovem é tratado, pois muitos começam a praticar esporte na infância e acabam desistindo ou abandonando a prática por diversas razões como a mudança de interesse, falta de condição financeira para se manter nos treinamentos, situações de alto grau de estresse, podendo, assim, acarretar alguns problemas para os praticantes, como lesões, problemas emocionais, podendo levar ao abandono da prática do esporte (*burnout*), como afirma Colantonio (2007).

Trazendo a detecção e a seleção de talentos para a realidade do futebol, Paoli (2007) afirma que no processo de formação de um atleta de alto rendimento estão envolvidos seis fatores fundamentais na estrutura

organizacional do futebol: criação de oportunidade, detecção, seleção, promoção, exposição e comercialização.

Paoli (2007) ainda aponta que, desde o início do futebol no Brasil, diversas formas de detectar atletas já foram utilizadas e colocadas em prática. No passado, o processo de detecção estava ligado aos campos de várzea, o que hoje praticamente deixou de existir, com o surgimento das já citadas “escolinhas” de futebol.

Moreira (apud Hubner 2012) destaca cinco principais métodos de avaliação e dois secundários (que surgiram recentemente), postos em prática nos clubes de futebol do Brasil para a detecção e seleção de atletas. As chamadas “peneiras”⁶, campeonatos e jogos amistosos, indicações de terceiros, escolas licenciadas e a observação feita por profissionais específicos (observador técnico) nas atividades corriqueiras, são apontadas como as principais formas de detecção de novos talentos. Mais recentemente aparecem dois novos métodos que podem ser usados: as clínicas de futebol e os intercâmbios internacionais de atletas.

O acesso a um processo de formação nas categorias de base nos clubes pode ocorrer da seguinte forma: indicação dos observadores técnicos, contratação de jogadores de outros clubes, das “peneiras”, das franquias e das “escolinhas” (futebol e futsal) vinculadas ao clube (Paoli, 2007).

Até a copa de 1982, os jogadores brasileiros encantavam o mundo pelo chamado “futebol arte”, caracterizado pelas jogadas individuais e pela incrível flexibilidade corporal dos atletas manifestada nos dribles quase “mágicos”, comentados no mundo como a ginga do atleta brasileiro, como destacam Costa e Marinho (2000).

Hoje em dia é notório para todos que os jogadores de futebol brasileiros têm deixado esse lado mágico que chamava tanto a atenção do mundo para um estilo mais padronizado e cada vez arriscando menos jogadas individuais. Assim, Costa e Marinho (2000) afirmam que efeitos da racionalização e suas

⁶ Técnica seletiva com a finalidade de captar crianças/adolescentes capazes de iniciar um processo de treinamento de alto rendimento.

derivações aceleram por impor ao futebol brasileiro métodos e técnicas peculiares ao futebol europeu e ao seu contexto cultural.

Um outro aspecto que merece atenção e também apontado pelos autores é que, no caso do futebol e principalmente no futebol brasileiro, o jogador de hoje, já na categoria de base, é treinado para desempenhar funções cada vez mais específicas, ao invés de exercitar todo o seu leque de habilidades e ocupar as diferentes posições do campo.

No Brasil, Paoli (2007) realizou um estudo em sete clubes pertencentes à primeira divisão do campeonato principal e investigou como é realizado o processo de detecção e formação de atletas.

O autor observou que, de uma forma geral, os clubes estudados trabalham em média com cinco observadores técnicos e um coordenador técnico. O coordenador técnico tem a função de supervisionar todo o trabalho realizado nas categorias de base e os observadores têm a função de avaliar os jogadores já inseridos no clube se podem ser inseridos ou não (no caso de “peneiras” ou contratação de outros clubes).

Outra figura destacada por Paoli (2007) são os empresários que, segundo o autor, estão muito presentes no cenário do futebol brasileiro. Esses empresários atuam na intermediação das negociações, representando o jogador junto ao clube, negociando contratos de trabalho e transferências dos atletas.

Para os clubes estudados, a negociação de atletas é uma das principais fontes de receita, principalmente aqueles oriundos da categoria de base. Porém, os clubes estão voltados massivamente para o desempenho esportivo do atleta, deixando um pouco de lado a formação completa do jovem, tanto que apenas um clube possui uma escola adaptada dentro do seu centro de treinamento. As outras seis equipes estão vinculadas a escolas próximas aos centros de treinamento.

Nas categorias de base no Brasil encontra-se uma via de duas mãos que se diferem: a formação de atletas para a equipe profissional do clube ou a conquista de títulos na base, defende Paoli (2007).

A competição, segundo ainda o autor, é um meio de avaliação do trabalho, mostrando a evolução dos jogadores e o resultado alcançado nas competições não pode ser o fim, mas sim, um meio no processo. Às vezes, a pressão por resultados exercida por dirigentes, em sua maioria amadores, atrapalha o processo de formação nas categorias de base.

2 – CARACTERIZAÇÃO DOS CLUBES ESTUDADOS:

2.1 - FLUMINENSE FOOTBALL CLUB:

“O Fluminense nasceu com a vocação da eternidade...tudo pode passar...só o Tricolor não passará jamais.”

Nelson Rodrigues.

2.1.1 - FUNDAÇÃO E HISTÓRIA:

Como já mencionado no trabalho, o futebol foi levado para o Brasil, especificamente para a cidade de São Paulo, por Charles Miller. Já no Rio de Janeiro, o futebol foi introduzido por Oscar Alfredo Cox, depois de concluir seus estudos no Colégio de La Ville, em Lausanne na Suíça, onde praticou e se interessou pelo esporte.

De acordo com o site oficial do clube, o Fluminense Football Club foi fundado no dia 21 de Julho de 1902, na cidade do Rio de Janeiro – naquela altura Distrito Federal – em uma reunião que foi presidida por Manoel Rios e secretariada por Cox e Américo Couto, quando Oscar Alfredo Cox foi aclamado como o primeiro presidente do clube, aos vinte e dois anos de idade. Além disso, foi decidido que as vinte pessoas que participaram da reunião passaram a ser consideradas fundadoras do clube.

Na sua gestão como presidente, o clube instalou-se no terreno onde se encontra até hoje, no bairro das Laranjeiras, adotando em seu primeiro uniforme e bandeiras as cores cinza e branco. Anos depois, por sugestão do próprio Oscar Cox em conjunto com Mário Rocha, o clube passou a utilizar as cores verde, branco e grená (tricolor) – o que se mantém até o momento. A mudança de cores no uniforme se deu no ano de 1904 devido à pouca oferta de tecido na cor cinza no mercado. Oscar Cox, além de presidente, jogou sete partidas pelo time principal do Fluminense, sem fazer gols.

O nome Fluminense surge por ser a palavra que identifica todos os nascidos no Estado do Rio de Janeiro. A primeira estrutura da diretoria do clube foi composta por seis pessoas: um presidente, um vice-presidente, um secretário, um tesoureiro e dois membros para a comissão de esportes.

Segundo Napoleão (2003), o Fluminense é o quinto clube que mais cedeu jogadores à Seleção Brasileira de futebol em Copas do Mundo, participando de trinta e uma convocações e cedendo um total de noventa e sete atletas para partidas da seleção principal (jogos oficiais ou amistosos). O Estádio das Laranjeiras foi a primeira sede da Seleção Brasileira, onde foram conquistados os dois primeiros títulos relevantes: as Copas América de 1919 e 1922.

Apesar de ter o futebol na sua fundação e no seu próprio nome, o Fluminense, ao longo dos anos, não ficou restrito a essa modalidade, ampliando aos poucos o leque de modalidades esportivas em que o clube se envolvia. Atualmente, as principais modalidades em que o clube está atuando, além do futebol, são o futsal (categoria de base – início da formação para atletas de futebol), polo aquático, vôlei feminino, futebol americano masculino, futebol de 7 e basquete.

2.1.2 - INSTALAÇÕES:

Ainda baseado no site oficial do clube, a sede social do Fluminense se encontra na Rua Álvaro Chaves, nº 41, no bairro das Laranjeiras, na cidade do Rio de Janeiro, sendo parte importante da história da cidade pelas festas, bailes e eventos culturais que contribuíram para a formação cultural e da identidade dos cidadãos cariocas ao longo do tempo. É uma construção de arquitetura europeia, idealizada pelo arquiteto catalão Hypolito Pujol e com a fachada revestida por cristais belgas.

No ano de 1904 o clube constrói as primeiras arquibancadas, de madeira, para acomodar os espectadores e cobra entradas pela primeira vez nos seus jogos. Onze anos depois, em 1915 o clube sofre transformações, ampliando significativamente a sede e ampliando para 5.000 lugares nas arquibancadas para o público.

O Estádio das Laranjeiras foi inaugurado em 1919, como já foi mencionado no trabalho, e foi a primeira sede da seleção brasileira, local em que a seleção nunca perdeu uma partida, fazendo um total de quinze vitórias e três empates.

O ano de 1922 foi de fundamental importância para o Brasil, pois comemorava o centenário da independência. O governo brasileiro propôs ao Fluminense sediar e organizar duas competições: o Campeonato sul-americano de Seleções e os Jogos Olímpicos Latino-Americanos. Com os eventos, ocorreu uma ampliação do Estádio das Laranjeiras, das instalações e a criação de um novo ginásio.

O Fluminense, no ano de 1961, aceitou uma desapropriação de parte do seu estádio para ampliação de uma rua próxima, o que lhe trouxe um prejuízo financeiro e técnico incalculável com o tempo, pois o estádio foi ficando obsoleto e ultrapassado, sediando cada vez menos jogos e, por muitos anos, servindo apenas para treinamentos da equipe profissional de futebol.

Em 2015 o Fluminense começou a construção do seu centro de treinamento (CT) para o futebol profissional, sendo inaugurado no dia 21 de julho de 2016 (aniversário do clube) e começando a ser utilizado pelo departamento de futebol profissional em setembro do mesmo ano. O CT fica localizado no bairro da Barra da Tijuca, com 39,3 mil metros quadrados e foi construído com um custo em torno de 10 milhões de dólares.

O centro de treinamento do futebol profissional, quando totalmente concluído, será composto por três campos de tamanho oficial, área de suporte, área de futebol e hospedagem. Em reunião do Conselho em outubro de 2016 ficou decidido que seu nome seria Centro de Treinamento Pedro Antônio Ribeiro da Silva, em homenagem a um dos idealizadores do projeto.

Para a categoria de base, o Fluminense possui um outro centro de treinamento em Xerém, distrito de Duque de Caxias, Baixada Fluminense. Trata-se de um terreno com 130.000 metros quadrados aproximadamente. Foi inaugurado em dezembro de 1995 e sofreu grandes reformulações até o ano de 2007.

Hoje o local é chamado de Centro de Treinamento Vale das Laranjeiras, e comporta seis campos para treinos e um campo principal para jogos, com uma arquibancada com a capacidade para 2.000 pessoas. Com toda essa estrutura para a categoria de base, o Fluminense se tornou um dos principais clubes formadores de atletas no Brasil, como pode ser exemplificado com atletas que serviram à seleção brasileira e atuaram nos grandes centros do futebol no mundo como o lateral esquerdo Marcelo (Real Madrid), o zagueiro Thiago Silva (PSG) e os meias Roger e Carlos Alberto, que defenderam o Benfica e o Futebol Clube do Porto, respectivamente.

Os jogos da equipe profissional de futebol do Fluminense eram disputados no Estádio das Laranjeiras, mas com o crescimento da modalidade e de público, além da desapropriação de uma parte do estádio, o Fluminense passou a utilizar o Maracanã para sediar as suas partidas, como é feito até hoje. O Maracanã foi totalmente reformado para a Copa do Mundo de 2014 e, mesmo sendo um bem do Estado do Rio de Janeiro, é administrado por um consórcio. O Fluminense assinou, em 2013, um contrato de utilização do estádio por 35 anos.

2.1.3 - TÍTULOS E ÍDOLOS:

O clube é considerado um dos doze maiores clubes do país (são quatro do Rio de Janeiro, quatro de São Paulo, dois de Minas Gerais e dois do Rio Grande do Sul) e ao longo dos anos acumulou inúmeros títulos de grande importância, tanto no cenário estadual, regional, nacional e internacional.

Entre os principais títulos, destacam-se a Copa Rio de 1952 (torneio embrião do atual Mundial de Clubes da FIFA), os Torneios Rio-São Paulo de 1957 e 1960, uma Copa do Brasil em 2007 e os quatro títulos do Campeonato Brasileiro nos anos de 1970, 1984, 2010 e 2012, além de ser o maior campeão carioca do século XX, como pode ser verificado no site oficial do clube.

Além dos títulos dentro das quatro linhas, o Fluminense orgulha-se de ter conquistado a Taça Olímpica, honraria atribuída pelo Comitê Olímpico Internacional ao clube no ano de 1949, por ser um modelo de organização desportiva para todo o mundo na época. Somente o Fluminense, clube

polidesportivo, possui esse título, o que o torna único no panorama esportivo mundial neste quesito, entrando para um seleto grupo que alcançou essa honraria como países, federações esportivas, comitês olímpicos e outras instituições do cenário esportivo mundial, como mostra Napoleão (2003).

Ao longo dos seus cento e quinze anos de existência, o clube teve inúmeros jogadores marcantes, que se tornaram ídolos da torcida e criaram uma identificação com o Fluminense muito importante. Como podemos exemplificar com dados encontrados no site oficial do clube sobre os atletas com maior número de jogos, os que fizeram mais gols pelos clubes e os treinadores com mais jogos pelo clube.

Os três atletas que mais atuaram com a camisa tricolor foram: Castilho (goleiro 1946/1964) com 697 jogos, Pinheiro (zagueiro 1948/1963) com 603 partidas e Telê Santana (atacante 1951/1960), com 559 aparições.

Dentre os seus principais artilheiros estão os atletas Waldo, com 319 gols durante os anos de 1954/1961, em segundo aparece Orlando Pingo de Ouro, com 184 gols entre os anos 1945/1954 e em terceiro lugar, o atacante Fred, com 172 gols entre 2009/2016.

Entre os treinadores que mais comandaram o time das Laranjeiras estão Zezé Moreira com 467 partidas, em segundo lugar encontra-se Abel Braga, atual treinador da equipe, somando mais de 300 jogos, e em terceiro, o uruguaio Ondino Vieira, com 300 jogos.

Além de atletas e treinadores, na história do Fluminense aparecem muitos torcedores ilustres dos mais variados ramos de vida como o escritor Nelson Rodrigues, os cantores e compositores Cartola e Chico Buarque, além do antigo presidente da FIFA João Havelange, que também chegou a ser atleta do clube na natação e polo aquático.

2.2- STK FLUMINENSE SAMORÍN:

Em projeto lançado em 2015, o Fluminense adquiriu um clube de futebol na Eslováquia, o STK Samorín, com o objetivo de internacionalizar a marca Fluminense na Europa, alterando o nome do clube em 2017 para FC STK

Fluminense Samorín e passando a usar os uniformes inspirados nos do clube carioca. O time utiliza a estrutura do centro de treinamento de Xbionic Sphere, com cerca de um milhão de metros quadrados, sendo considerado um dos melhores CT's da Europa.

Esse é um projeto pioneiro no mercado no futebol brasileiro e, segundo as informações contidas no site oficial do clube carioca, possibilita uma grande evolução e considerável vantagem competitiva no processo de captação, retenção, desenvolvimento, transição e exposição de atletas. O projeto utiliza apenas jogadores formados em Xerém.

De acordo com o que está exposto pelo clube, os objetivos do projeto passam por muitas frentes diferentes como, desenvolvimento final do atleta no mercado europeu, onde é reconhecido pelo Fluminense como o mercado mais avançado no futebol, na formação completa do homem e não apenas de um atleta de futebol (o lema que o clube utiliza é “faça uma pessoa melhor, que você terá um melhor jogador”), qualificação dos profissionais da base com períodos de intercâmbio na Europa, filiação à UEFA (tendo acesso a toda tecnologia desenvolvida pela federação) e exposição dos jogadores no principal mercado consumidor.

O clube ainda explica o porquê de ter escolhido o Samorín para se filiar: baixo custo do futebol no país; não haver limite de estrangeiros no time; o clube Samorín não possuir dívidas; a posição geográfica da Eslováquia, pois está localizado no centro da Europa; a dimensão reduzida do país e a infraestrutura oferecida pelo clube, com parceria com um dos melhores centros de treinamento na Europa e um estádio próprio.

O Samorín foi fundado em 1914 e atualmente está disputando a segunda divisão da Eslováquia. Possui o Estádio Pomlé, com capacidade para mil pessoas e mais dois campos para treinamento em tamanho oficial e toda área do futebol (vestiários, departamento médico e fisioterapia). Junto a essa estrutura, existe a parceria com Xbionic Sphere que fica a cerca de dois quilômetros do CT do Samorín.

2.3 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS CLUBES:

2.3.1 – FLUMINENSE FOOTBALL CLUB:

A estrutura organizacional do Fluminense está exemplificada na figura a seguir:

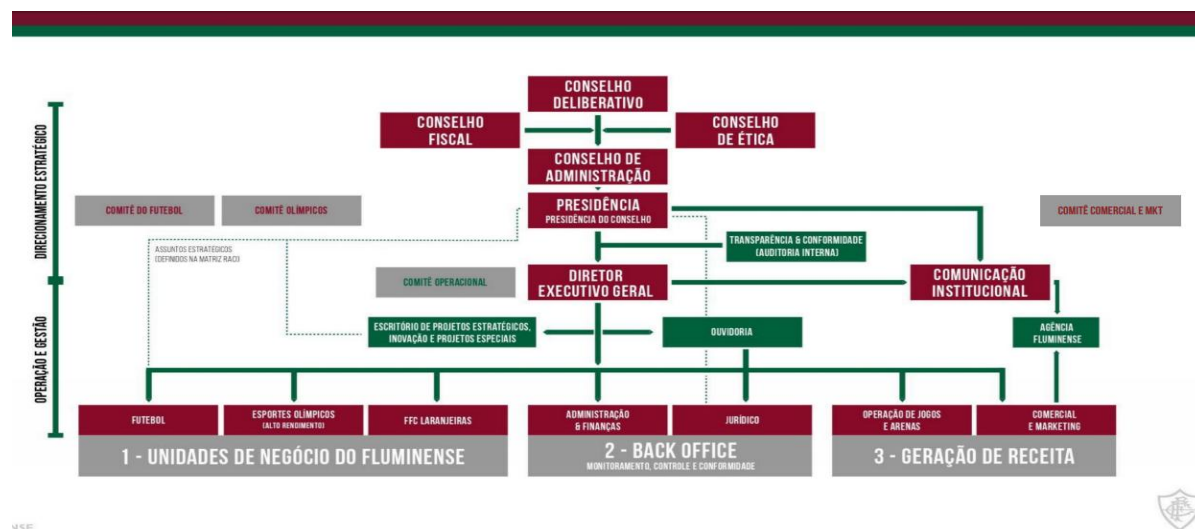


Figura 4: Estrutura organizacional Fluminense (fonte: site oficial do clube).

Na unidade de negócio do Fluminense, encontra-se o futebol, que tem como objetivo manter a modalidade como foco principal do clube, em conjunto à estratégia de formação na base com Xerém e com o projeto de internacionalização da marca (Fluminense Samorín). Os Esportes Olímpicos apresentam como objetivo tornar as modalidades autossustentáveis e obter melhores resultados e por fim, o FFC Laranjeiras objetiva zelar pela instituição, patrimônio e associados; estimular a prática esportiva e de lazer sustentáveis; realizar eventos sociais, culturais e oferecer produtos e serviços de qualidade.

O back Office apresenta como objetivos, prestar suporte às unidades de negócio através de procedimentos, visão técnica e acesso a informações para tomada de decisões; contribuir para a viabilidade e segurança financeira, operacional e jurídica, e monitorar a gestão financeira e de contratos.

A geração de receita tem como objetivo buscar a sustentabilidade financeira através de acordos comerciais e parcerias estratégicas; garantir a viabilidade econômica e operacional do clube, em especial do futebol, e experiências de qualidade ao torcedor, incluindo o programa “sócio futebol”;

fortalecer a marca Fluminense através de projetos estruturados e desenvolvidos por três áreas: comunicação institucional, comercial e marketing.

No final do ano de 2016, o Fluminense passou por processo eleitoral para o triênio (2017-2019) e Pedro Abad, de quarenta e seis anos, foi eleito presidente com 50,39% dos votos. Pedro Abad tinha sido presidente do conselho fiscal do clube por três anos na gestão anterior.

O Fluminense é composto por diversos departamentos e cada departamento tem um vice-presidente como ponta da estrutura, valendo destacar alguns desses departamentos como o de futebol; esportes olímpicos; marketing, publicidade e relações externas; social, cultural e cívico; finanças e administrativo.

O departamento de futebol profissional, que é o mais importante do clube, é composto atualmente, por membros da diretoria, presidente do clube, vice-presidente de futebol, diretor esportivo de futebol e coordenador administrativo, por uma comissão técnica, um treinador principal e três auxiliares e um departamento médico com um coordenador, um sub-coordenador e dois especialistas em ortopedia, como é encontrado no site oficial do clube.

2.3.2 – STK FLUMINENSE SAMORÍN:

Em conversa com o gestor do Fluminense Samorín, tivemos acesso à figura da estrutura organizacional do clube, porém foi pedido para não ocorrer a divulgação da imagem. Por esse motivo, vou apenas explicar como é essa estrutura, sem exemplificar com a devida imagem.

A estrutura organizacional do STK Fluminense Samorín tem no topo os diretores do Fluminense e o diretor do STK Fluminense Samorín, vinculado ao clube brasileiro. Descendo a pirâmide encontram-se três gerentes de três departamentos distintos, divididos em departamento de jovens, administrativo e futebol.

O departamento de jovens é pensado para a formação – equipes dos seis aos dezessete anos – composto por um gerente, treinadores e atletas,

também tendo projetos desenvolvidos dentro do departamento como os campos de verão e ações em escola.

O departamento administrativo é dividido em três áreas: o marketing (formas de gerar receita para o clube); comunicação, composto por um gerente de comunicação, secretariado, contador, mídia social e fotógrafos e, por fim, a segurança, onde aparecem os seguranças e os stewards.

O departamento de futebol também é dividido em três partes. A primeira, de corpo técnico, inclui o treinador principal, um auxiliar, um auxiliar do Fluminense, treinador da equipa sub-19, treinador de goleiro e scouts. A segunda parte é denominada como *staff*, onde encontram-se médicos, psicólogos e professores de inglês e por fim, os jogadores, que fazem um total de quarenta e três atletas, sendo vinte e três da equipa principal e vinte da equipa sub-19.

3 – METODOLOGIA:

Silva e Menezes (2005) referem que pesquisa é um conjunto de ações com o propósito de chegar à solução para um problema, baseado em procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa acontece quando se tem um problema e não se tem conhecimento para resolvê-lo.

Gil (2002) apresenta uma classificação para pesquisas de acordo com os seus objetivos.

- Exploratórias: buscam esclarecer ou criar hipóteses sobre determinado problema e ocasionam o aperfeiçoamento de ideias ou o surgimento de instituições. Para tal, deve ser feito o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas relacionadas ao problema e análise de exemplos;

- Descritivas: objetivam descrever determinada população ou estabelecer relações entre variáveis por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistemática,

- Explicativas: pretendem identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos, baseando-se no método experimental ou observacional.

O presente trabalho foi enquadrado como exploratório, pois foi realizado dentro de um projeto bem específico do futebol brasileiro: investigar como o planejamento estratégico do clube brasileiro objetiva a formação de novos jogadores e treinadores com base na análise da estrutura organizacional dos clubes envolvidos.

Os estudos de caso têm se tornado cada vez mais utilizados em pesquisas nas mais diversas áreas de estudo. A utilização desse método de pesquisa se justifica quando o estudo é de algum fenômeno ou problema que

apresenta características particulares, alguma especificidade com destaque que justifique o esforço da pesquisa, como aponta Yin (2005).

Para a realização de uma pesquisa científica é necessária a utilização de um método, que é definido por Marconi e Lakatos (2003) como:

“...conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista...”

Marconi e Lakatos (idem) defendem que o uso de um método é de suma importância para que o conhecimento produzido possa passar a ser considerado científico e válido, pois apenas com métodos comprovados é possível reproduzir o resultado obtido.

Uma outra classificação possível referente à pesquisa é de acordo com a abordagem: quantitativa ou qualitativa. Dalfovo (2008) defende que a abordagem quantitativa diz respeito a tudo que pode ser quantificado, ou seja, transformando os resultados obtidos em números e posteriormente em uma análise estatística que dará precisão aos resultados. A abordagem qualitativa considera a relação entre o mundo real e o sujeito que, por ser subjetivo, não pode ser traduzido em números e nem analisado estatisticamente. A essência da abordagem é o processo, o contexto e o seu significado, e o pesquisador assume o papel de instrumento-chave.

O nosso estudo é fruto de uma abordagem qualitativa, pois os dados coletados na pesquisa não podem ser expressos em números e não podem ser analisados por meios estatísticos.

Dalfovo (2008) aponta que para analisar os dados recolhidos e os resultados é preciso usar a interpretação, a subjetividade, a flexibilidade, a compreensão e a análise dos contextos, além de um foco para os processos e não para os resultados finais, características primordiais da abordagem qualitativa.

3.1 – Participantes:

Por ser um projeto muito recente, tendo o seu início em 2015, não há uma gama grande nem de jogadores nem de treinadores que tenham participado do

projeto, portanto, a amostra entrevistada para esse estudo não é tão como gostamos, porém os resultados obtidos são relevantes para conseguirmos fazer uma análise de uma forma satisfatória do projeto STK Fluminense Samorín.

As entrevistas foram realizadas nos meses de dezembro de 2017 e janeiro de 2018 na cidade do Rio de Janeiro. Foi um período difícil, pois é a época do ano que a maioria das pessoas envolvidas com o futebol brasileiro estão de férias, além disso, o Fluminense vivia um momento conturbado politicamente, o que dificultou mais ainda a participação de um número maior de pessoas nas entrevistas.

Os entrevistados foram divididos em dois grupos: aqueles que pensam e elaboram o projeto e o outro grupo de participantes do mesmo. No primeiro grupo, foi entrevistado o gestor do STK Fluminense Samorín vinculado ao Fluminense Football Club; já no segundo grupo, três treinadores – todos que até o momento da pesquisa tinham participado do projeto – além de três jogadores, totalizando sete entrevistados.

3.2 – Recolha de dados:

A recolha de dados é etapa fundamental para as pesquisas científicas, como apontam Marconi e Lakatos (2003), sendo necessário um rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa, e fator preponderante para minimizar erros e defeitos resultantes de entrevistadores inexperientes ou informantes tendenciosos.

Há inúmeros procedimentos para efetuar a coleta de dados. Marconi e Lakatos (idem) afirmam que as técnicas de pesquisa são: coleta documental, observação, entrevista, questionário, formulário, medidas de opiniões e de atitudes, técnicas mercadológicas, testes, sociometria, análise de conteúdo e história de vida.

Nesse trabalho foi escolhida a entrevista como técnica de pesquisa para a recolha de dados.

3.3 – Entrevista:

Queirós e Lacerda (2013) defendem que uma entrevista consiste em uma conversa intencional, normalmente entre duas pessoas, mas em alguns casos, podendo ser mais pessoas, coordenada por uma delas com a intenção de conseguir informações da outra sobre determinado assunto.

As entrevistas apresentam vantagens como, podendo ser abrangente a todos os segmentos da população, há maior flexibilidade (o entrevistador pode repetir ou reformular as perguntas); cria oportunidade para obtenção de dados que não estão em fontes documentais e há possibilidade de alcançar informações mais precisas, atrelado a algumas limitações como: dificuldade de expressão e comunicação das partes, possibilidade de o entrevistado ser influenciado, retenção de alguns dados importantes e a possibilidade de ocupar muito tempo, como defendem Marconi e Lakatos (2003).

As entrevistas com a finalidade científica podem ser classificadas em quatro tipos, de acordo com Queirós e Lacerda (2013):

- Não diretiva ou não estruturada: o entrevistador apenas determina um tema amplo e o entrevistado responde de forma livre e exaustiva;
- Semidiretiva ou semiestruturada: utilização de um guião de entrevista, onde são definidos os temas e as perguntas a serem abordadas, permitindo ao entrevistado uma certa liberdade para responder, mas mantendo-se dentro do tema proposto;
- Diretiva ou estruturada: as questões são padronizadas/fechadas e a ambiguidade é praticamente reduzida a zero. Os resultados são padronizados, permitindo que os dados sejam tabulados e comparados,
- Focus groups: um grupo de participantes que opinam sobre um tema previamente determinado, revelando diversos aspectos e visões sobre o tema proposto.

O nosso estudo seguiu o modelo semiestruturado, em que foi criado um guião de entrevista com a finalidade de obter as respostas sobre o tema proposto, dando uma liberdade ao entrevistado, porém sem fugir do tema.

3.4 – Guião de entrevista:

Manzini (2003) defende que o guião de entrevista deve ser um roteiro com perguntas elencadas para alcançar os objetivos propostos, servindo para coletar informações básicas e como uma forma do pesquisador se organizar no momento da entrevista, propriamente dito.

No presente trabalho, foram criados três tipos diferentes de guião de entrevistas: um para o gestor, um para os treinadores e outro para os jogadores, porém os três eram bem similares com mudanças muito específicas, de acordo com a sua função no projeto.

No início de cada guião foi apresentado aos entrevistados o motivo da pesquisa, além de outras informações como: em que consistia a pesquisa e qual a sua finalidade, além de apontar o título do trabalho, e de acrescentar que as informações obtidas só seriam usadas no trabalho acadêmico. O sigilo dos entrevistados foi mantido e, por fim, nós nos comprometemos a enviar uma cópia do trabalho final.

As primeiras perguntas tinham como objetivo traçar um perfil do entrevistado, como nome, idade, formação e quanto tempo está no clube brasileiro, além do cargo que ocupa. Após essas questões iniciais, apareciam as questões fundamentais para obter as informações necessárias para a pesquisa, sendo as perguntas ajustadas em blocos, de acordo com as categorias elencadas, permitindo que as informações fossem agrupadas e analisadas.

O guião de entrevista foi exposto a um grupo de pesquisadores acadêmicos, que sugeriram alterações até chegarmos à versão final.

3.5 – Realização da entrevista:

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), para a realização da entrevista o pesquisador deve ter atenção de alguns pontos como: garantir uma forma que a entrevista aconteça da melhor maneira possível e que o entrevistado tenha total conforto em responder às perguntas propostas.

As entrevistas aconteceram entre os meses de dezembro de 2017 e janeiro de 2018, na cidade do Rio de Janeiro.

O primeiro contato presencial foi com um dos treinadores que participou do projeto na Eslováquia. Houve também um contato com o gestor por telefone. Como foi falado anteriormente, o clube vivia um momento conturbado, de algumas possíveis mudanças e a maioria dos funcionários estava de férias. Ficou, assim, decidido que as entrevistas não seriam presenciais, mas sim, através de uma ferramenta, o Google drive.

Foi realizado um contato por telefone com todos os treinadores que vivenciaram o projeto, além dos atletas, quando era explicado em que consistia o presente estudo. As perguntas foram digitalizadas na ferramenta do Google drive e repassadas para todos.

Chegamos a um total de sete respostas: um gestor, três treinadores e três jogadores e as mesmas ficaram organizadas na ferramenta e depois transcritas no trabalho para analisarmos.

3.6 – Categorias:

Moraes (1999) afirma que categorizar é “um procedimento de agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles. Classifica-se por semelhança ou analogia, segundo critérios previamente estabelecidos ou definidos no processo”.

Abaixo pode-se verificar as categorias elencadas nesse trabalho.

Categorias:	Subcategorias:
1 – Objetivos do projeto:	1.1– Motivos porque um clube brasileiro tem uma filial na Europa e como chegaram à Eslováquia? 1.2- A estrutura organizacional da filial.
2- Gestão de Carreiras dos futebolistas e treinadores:	2.1- Processo de seleção dos atletas e treinadores participantes do projeto.

	<p>2.2- Formação completa da pessoa ou somente formação profissional.</p> <p>2.3- Reutilização dos atletas no Brasil ou comercialização.</p>
3- Resultados alcançados e propostas futuras:	<p>3.1- Quais os objetivos alcançados?</p> <p>3.2- Critérios de avaliação do projeto.</p> <p>3.3 – Perspectivas futuras do projeto.</p>

A primeira categoria e as subcategorias são para entender quais são os objetivos e as ideias do projeto, como se chegou ao clube onde foi feita a parceria, a escolha da Europa como destino e como que se dá a relação entre as duas diretorias.

Já na segunda categoria e suas subcategorias há o objetivo de conhecer como está sendo pensada a gestão de carreiras dos participantes do projeto (treinadores e jogadores), como é feita a seleção de quem participa ou não do projeto, o que o Fluminense deseja para os seus funcionários em relação à sua formação e quais as possibilidades de os participantes continuarem na Europa ou retornarem ao Brasil.

Por fim, a terceira categoria e suas subcategorias visam compreender onde o Fluminense deseja chegar com a filial, quais os objetivos traçados, as formas de avaliação do que está acontecendo no STK Fluminense Samorín e o pensamento sobre o futuro do projeto.

4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS:

A análise de conteúdo apresentada neste capítulo foi baseada nas categorias apresentadas anteriormente, respeitando a ordem das mesmas. Em cada categoria apresentamos os principais dados obtidos, de acordo com as declarações dos entrevistados, e na sequência, realizamos a interpretação e discussão dos mesmos.

Os dados expostos neste capítulo serão a base, juntamente com a revisão de literatura, para podermos responder às questões iniciais deste trabalho.

Foram realizadas sete entrevistas com: um gestor, três treinadores e três jogadores participantes do projeto STK Fluminense Samorín. As perguntas apresentadas foram elencadas dentro das categorias e subcategorias apresentadas no capítulo de metodologia.

A apresentação dos resultados será realizada no primeiro momento pelas respostas obtidas pelo gestor e, no segundo momento, pelos participantes do projeto (treinadores e jogadores).

As questões iniciais apresentadas ao gestor serviram para traçar um perfil do mesmo, com perguntas como idade, formação, qual a função no clube e há quanto tempo exerce essa função. Ele apontou que é diretor de futebol do STK Fluminense Samorín e que ocupa esse cargo há dois anos e meio. É formado em Sports Business & Marketing Management.

1 – Objetivos do projeto:

Essa categoria foi subdividida em duas subcategorias e tem como objetivo entender o porquê de um clube brasileiro querer uma filial na Europa; como se chegou a um clube na Eslováquia; os objetivos principais do projeto e como as estruturas organizacionais dos dois clubes se relacionam.

1.1 – Motivos porque um clube brasileiro tem uma filial na Europa e como chegaram à Eslováquia?

O gestor apontou que a principal razão é o desenvolvimento de atletas e *staff* como um todo – tanto como atletas quanto como pessoas – e pelo elevado nível de conhecimento tático, disciplinar, técnico e cultural. Chegou-se à Eslováquia depois de um intenso trabalho de pesquisa como: clima, cultura, leis, custos, riscos e concluiu-se que o STK Samorín era a melhor opção, pois era um clube totalmente apto juridicamente nas federações SFZ, UEFA E FIFA, e além disso, sem nenhuma dívida. Atualmente o Fluminense possui 66% das ações do clube e todo o gerenciamento operacional.

Angelo (2014) afirma que o mercado de jogadores de futebol no Brasil é pouco flexível para conseguir encaixar todos os jogadores formados, sendo assim, a emigração aparece como solução, principalmente para o bloco Europeu, já conhecido como o mercado de destino dos trabalhadores de futebol.

1.2 – A estrutura organizacional da filial.

Foi comentado que o STK Fluminense Samorín tem autonomia própria, porém é gerenciado pelo Fluminense e seus objetivos principais a serem alcançados são: chegar à liga principal na Eslováquia, ter sucesso na liga principal e participar das competições da UEFA (Europa Liga e Champions League). O dia-a-dia operacional tem metas como o desenvolvimento da infraestrutura até a profissionalização de todos os setores do clube e o planejamento é apresentado às diretorias para aprovação.

Roche (2002) afirma que, entre as organizações desportivas, mais de uma estratégia pode ser definida para alcançar os objetivos estabelecidos, porém são necessárias características que apresentem maior clareza e aplicação dessas estratégias.

A estrutura de uma organização consiste em relacionamentos e comportamentos relativamente estáveis entre os funcionários e suas tarefas. O objetivo principal de uma estrutura organizacional é influenciar o comportamento das pessoas, almejando um desempenho mais eficaz de todos, segundo Bilhim (2007).

2 – Gestão de Carreiras dos futebolistas e treinadores:

Essa categoria tende a compreender como os jogadores e treinadores são selecionados a participar do projeto STK Fluminense Samorín, quais os âmbitos se deseja desenvolver nos selecionados (pessoal e profissional) e se o clube pretende reutilizar os profissionais no Brasil ou realizar a comercialização dos atletas.

2.1 – Processo de seleção dos atletas e treinadores participantes do projeto.

O gestor afirmou que todo processo de escolha dos atletas e do staff tem seu início em Xerém e que, após essa fase, em parceria com a direção executiva de Samorín, os nomes, períodos e metas individuais são definidos. Além disso, todo recrutamento de europeus é feito pela direção executiva do Samorín, segundo ele.

Isso foi reforçado quando o gestor aponta que a escolha parte do princípio do talento do atleta, considerando ainda o perfil e a estimativa futura da margem de desenvolvimento. Além dos profissionais de Xerém, também são ouvidos as famílias e os representantes dos participantes.

Bilhim (2007) afirma que a gestão estratégica dos recursos humanos está voltada para o pressuposto de que os empregados são ativos primordiais da organização e que seu valor pode ser ampliado e até potencializado através de uma abordagem sistêmica e coerente de investimento na sua formação e desenvolvimento.

São apresentados dados da indústria do esporte ou agência de formação profissional de jovens talentos, além do fato de que a inclusão no mercado externo é uma das ferramentas para um maior desenvolvimento e aumento do potencial desses jovens, conforme defende Angelo (2014).

2.2 – Formação completa da pessoa ou somente formação profissional.

O gestor apontou que o projeto espera o desenvolvimento profissional e pessoal dos participantes, e que são estabelecidas tarefas e metas. De acordo com o trabalho realizado, avalia-se o sucesso ou não do mesmo.

Hall (2001) defende que a construção da identidade (de um atleta) passa pela construção do próprio eu, identificação de si, e da autoafirmação do sujeito no mundo, o que confere um respaldo à fala do gestor.

2.3 – Reutilização dos atletas no Brasil ou realizar comercialização.

Foi respondido que essas são as duas possibilidades do projeto: desenvolver os atletas para comercializar ou aproveitar nos profissionais do Fluminense no Brasil. Para alcançar o desenvolvimento desejado, foi explicado que a metodologia de treinos na Eslováquia não é igual à desenvolvida no Brasil, porém há rica interseção nos principais pontos. Essa resposta nos remete a Damo (2006), que defende que os jogadores de futebol são “mercadorias” muito apreciáveis e que o seu valor de mercado não é apenas o reflexo do seu desempenho esportivo, mas depende de uma lógica especulativa, como no mercado de ações futuras, sendo assim, um atleta com um número de maior de competências tem um valor maior.

3 – Resultados alcançados e propostas futuras.

Essa categoria visa entender como são realizadas as avaliações do projeto FC STK Fluminense Samorín, quais os objetivos iniciais traçados, os critérios de avaliação do projeto e as perspectivas futuras do mesmo.

3.1 – Quais os objetivos traçados?

O gestor apontou que os objetivos iniciais do projeto têm sido alcançados, até mesmo superando as metas estabelecidas.

3.2 – Critérios de avaliação do projeto.

Foi exposto pelo gestor que o resultado de campo é sempre levado em conta, mas que se o principal objetivo – o desenvolvimento de atletas e staff – for alcançado, o resultado final do time é analisado com flexibilidade.

3.3 – Perspectivas futuras do projeto.

O gestor nos relatou que há check points a cada três meses; avaliações a cada seis meses e revisão do planejamento a cada doze meses. Ele enfatizou que trabalham para chegar à liga principal em duas ou três temporadas.

Segundo Pires (2005), o levantamento e análise da situação desportiva de um clube tem o objetivo de conseguir um conjunto de dados para poder estimular um processo de desenvolvimento e conseguir as respostas para as três questões fundamentais: “Onde é que se encontra? Para onde é que se quer ir? Como é que se pode ou deseja chegar lá?”

Roche (2002) entende que o planeamento estratégico das organizações desportivas deve analisar o contexto em que estão inseridas e a sua composição interna, para, a partir disto, definir e aplicar estratégias, melhorando ou modificando o que for necessário.

De acordo com o explicitado no início do capítulo, nesse segundo momento serão expostas as respostas dos participantes do projeto (os três treinadores e os três jogadores). As perguntas iniciais serviram para traçar um perfil de cada entrevistado.

O Treinador 1 (T1) tem vinte e nove (29) anos, é Bacharel em Educação Física, Pós-Graduado em Ciências da Performance Humana e treinador licença A da CBF (Confederação Brasileira de Futebol). É auxiliar técnico do Fluminense FC há seis anos.

O Treinador 2 (T2) tem trinta (30) anos, possui Licenciatura Plena em Educação Física e é auxiliar técnico do Fluminense FC há 1 ano.

O Treinador 3 (T3) tem trinta e três (33) anos, é graduado em Educação Física, mestrando (não indicou a área) e é treinador do Técnico sub-17 em uma função nova no Fluminense FC.

O Jogador 1 (J1) tem vinte e quatro (24) anos e é atleta do Fluminense há cinco. O Jogador 2 (J2) tem vinte e três (23) anos e é atleta do Fluminense há três (dois anos e meio na base e sete meses no profissional). O Jogador 3 (J3) tem vinte e um (21) anos e é atleta do Fluminense há dois anos.

1- Objetivos do projeto:

Como já foi falado, esta categoria foi dividida em duas subcategorias que buscavam saber como o grupo tomou conhecimento da existência do projeto, a relação com a diretoria do STK Fluminense Samorín, se os treinadores

participaram do planejamento e dos objetivos do clube, e se as diretorias trabalhavam em conjunto

1.1 – Motivos porque um clube brasileiro tem uma filial na Europa e como chegaram à Eslováquia?

Os três treinadores e os três jogadores afirmaram que tomaram conhecimento da existência do Projeto Samorín pela diretoria do Fluminense, mas o jogador 2 ainda afirmou que leu sobre o assunto em matérias vinculadas ao clube na imprensa.

1.2 – A estrutura organizacional da filial.

Os seis participantes do projeto afirmaram que tinham uma boa relação com a diretoria do STK Fluminense Samorín e fácil acesso aos membros da mesma. Afirmaram também que tanto a diretoria do Fluminense como a diretoria do Samorín trabalhavam em conjunto e possuíam uma fala comum, como foi demonstrado pelo Treinador 1, que afirmou haver algumas divergências, embora percebesse um trabalho em conjunto. Ele relatou, por exemplo, que demorou um pouco para que conseguissem chegar a um acordo acerca da maneira de jogo da equipe. Tal fala é corroborada pelo Jogador 2, que afirmou que as diretorias trabalhavam em conjunto, mas que se comunicavam em inglês, repassando as decisões aos jogadores brasileiros posteriormente. Ele celebrou o fato de o auxiliar e o preparador físico serem do Fluminense FC, pois isso foi de grande ajuda no cotidiano dos jogadores brasileiros.

Santos (2010) defende que uma organização desportiva inserida em qualquer contexto deve ter bem definida sua intencionalidade, missão e aspirações. Deverá saber suas potencialidades, seus pontos fracos, analisar o que pode afetá-la ou uma oportunidade de desenvolvimento.

No questionamento para os treinadores (se eles participaram da elaboração do planejamento e dos objetivos do clube), o Treinador 1 e o Treinador 2 afirmaram que sim; já o Treinador 3 afirmou que não teve participação nesses itens.

2– Gestão de Carreira dos futebolistas e treinadores:

Essa categoria foi subdividida em três subcategorias e pretende esclarecer a) se os participantes do projeto foram envolvidos em algum processo seletivo pelo Fluminense; b) os principais problemas de adaptação a Samorín; c) uma auto-avaliação da participação no projeto; d) o que acrescentou na formação de cada um e, por fim, e) o que aconteceu na volta ao Brasil.

2.1 - Processo de seleção dos atletas e treinadores participantes do projeto.

Sobre o envolvimento em algum processo seletivo para a participação no projeto, os seis entrevistados afirmaram que a escolha partiu do próprio Fluminense, como nos relatou o Jogador 2, que estava em outro clube, conseguiu uma rescisão amigável, o Fluminense tomou conhecimento do fato e o contactou para fazer a proposta.

Nakata (2014) cita que a carreira deve ser compreendida como uma série de estágios e transições que vão variar de acordo com as forças de cada um e as forças externas exercidas sobre a pessoa, sendo o resultado da relação estabelecida entre o indivíduo (funcionário) e organização.

2.2 – Formação completa da pessoa ou somente formação profissional.

Os principais problemas de adaptação a Samorín apontados foram o clima, por quatro participantes; o idioma, também por quatro, e outros problemas mais específicos, como o Treinador 3 relatou. Nesse caso em particular, a esposa e o filho o acompanharam, mas o menino é portador de necessidades especiais e havia poucas terapias para ele. Já o Treinador 1 apontou o idioma, a “mentalidade fechada”, uma cultura agressiva, além do clima. Por fim, o Jogador 2 disse que teve dificuldades para se adaptar à alimentação.

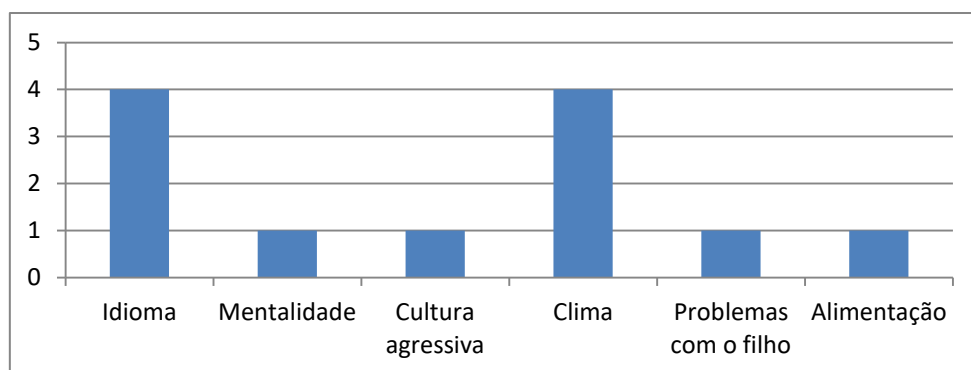


Tabela 1: Dificuldades de adaptação a cidade Samorín.

Quando foi solicitado aos participantes fazerem uma avaliação da participação deles no projeto e o que essa experiência acrescentou a eles, foram expostos alguns pontos.

O Treinador 1 citou a aptidão para lidar com diferentes pessoas e diferentes ambientes culturais. Além disso, destacou a importância de conhecer a forma de pensar e viver em vários países da Europa e alguns métodos de treinamento. Já o Treinador 2 afirmou que a experiência de trabalhar em uma equipe profissional em uma outra cultura e outra língua acrescentou no aspecto de gestão de pessoas. Por fim, o treinador 3 revelou não ter gostado da experiência do ponto de vista técnico, mas que percebeu sua evolução como pessoa, pois se tornou mais forte e mais resiliente. Ele credita a aprendizagem de particularidades da região e de uma cultura diferente como condições que contribuíram para que ele se tornasse um homem melhor.

O Jogador 1 apontou que houve crescimento cultural e tático; o jogador 2 disse que foi muito bem e que conseguiu atingir todos os seus objetivos. Disse que aprendeu muito sobre parte tática dentro de um time, e que, por ser franzino, conseguiu ganhar mais massa muscular jogando o campeonato eslovaco. Acrescentou que aprendeu um pouco de eslovaco e melhorou o conhecimento da língua inglesa. O Jogador 3 afirmou que o projeto o ajudou bastante, pois pôde renovar o contrato depois da primeira passagem, além de acrescentar experiência em um time na Europa.

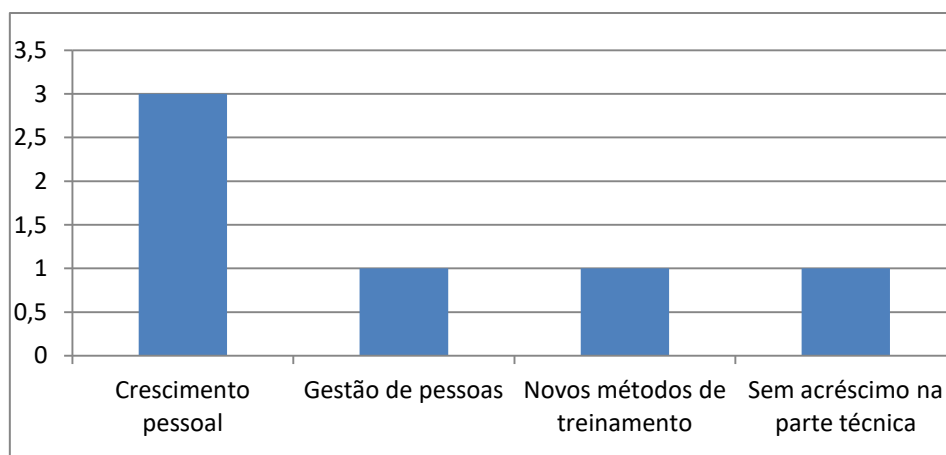


Tabela 2: Treinadores participantes do projeto.

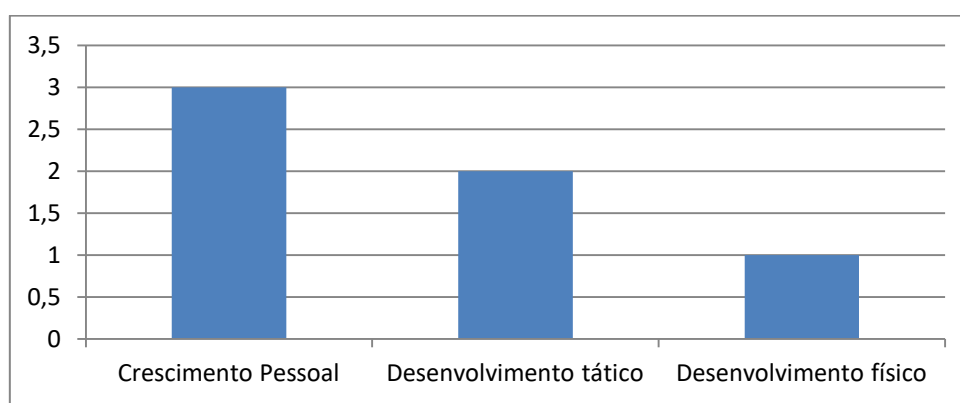


Tabela 3: Jogadores participantes do projeto.

Aos treinadores foi perguntado se eles participavam ativamente da elaboração de treinos e se discutiam com a comissão técnica sobre a metodologia aplicada no Samorín. O Treinador 1 e o Treinador 2 afirmaram que tinham participação ativa, porém o Treinador 1 falou que, em alguns momentos, não era muito considerado. O Treinador 3 afirmou que não tinha participação ativa e que na época que ele esteve em Samorín, o treinador do time decidia tudo e não dava abertura aos demais.

Investir na competência e capacidade humanas dentro da organização é aproximar o trabalhador dos resultados esperados, independente da função exercida. Quando este recebe incentivo e formação adequados, contribui ativamente para o crescimento da organização, passando a sentir-se parte integrante dela. A busca pelo desenvolvimento pessoal reflete diretamente no desenvolvimento da organização, como defende Santos (2010).

2.3 – Reutilização dos atletas no Brasil ou comercialização.

No tocante ao final da experiência em Samorín e à volta ao Brasil, os três treinadores confirmaram que foram diretamente reintegrados à categoria de base do Fluminense FC. Já o Jogador 1 e o Jogador 2 falaram que foram reintegrados ao elenco profissional do Fluminense, e o jogador 3 apontou que foi emprestado novamente para Eslováquia e que, após três passagens na Europa, foi para o Clube do Remo⁷.

Angelo (2014) afirma que o atleta profissional é um tipo de trabalhador que vende sua força de trabalho, sendo capaz de produzir um espetáculo atraindo multidões, sendo o seu valor regulado pelas leis de oferta e procura do mercado, mostrando, assim, que toda atividade esportiva possui um viés econômico forte na sociedade contemporânea.

3 – Resultados alcançados propostas futuras.

Essa categoria tem como objetivo saber se os participantes tiveram alguma avaliação do seu desempenho feito pelo Fluminense, se os objetivos propostos foram alcançados e o que eles esperam do projeto STK Fluminense Samorín no futuro.

3.1 – Quais os objetivos traçados?

Questionados sobre uma análise do projeto e se os objetivos foram alcançados, vimos que para o Treinador 1, a maioria deles, sim. Ele relatou a importância do acesso à divisão seguinte, por considerar um estilo de jogo mais próximo do idealizado no projeto. Destacou haver dificuldades para definição da maneira de jogar e treinar devido à troca constante de jogadores, o que dificultaria o acesso à primeira divisão – um dos objetivos do clube eslovaco.

O Treinador 2 destacou o fato de ser um projeto inovador, com vários pontos positivos, o que contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional de jogadores e treinadores. Disse ainda que seus objetivos foram alcançados, pois graças ao projeto conseguiu fazer o curso da UEFA. Por fim, o Treinador 3 afirmou que seu objetivo era experiência de vida diferente e que ficou feliz com o resultado.

⁷ Clube do Remo é um clube da cidade de Belém, no Pará, Norte do Brasil.

O Jogador 1 afirmou que foi tudo muito bom, pois eles quase conseguiram fazer o time subir para a 1ª divisão, e que ele conseguiu ser o artilheiro da competição. O Jogador 2 disse que avalia o projeto como excelente para o crescimento como atleta e como pessoa, pois viu um amadurecimento nessas duas áreas. Ele não percebe muita evolução na parte técnica, mas afirmou que o futebol moderno exige mais a parte tática.

Finalizando, o Jogador 3 destacou que o projeto foi muito importante para que ele pudesse mostrar o seu trabalho. Mostrou ter objetivos bem determinados para ganhar espaço no futebol. Relatou as renovações de contrato que realizou na Eslováquia, mas que as contusões foram elementos que atrapalharam a sua continuidade na Europa.

Perguntados se os objetivos do STK Fluminense Samorín foram alcançados quando eles estavam inseridos, o Treinador 1 afirmou que sim. Já o Treinador 2 e o Treinador 3 apontaram que não, pois não conseguiram o acesso à primeira divisão. O Jogador 1 destacou o fato de ter sido artilheiro da competição, o jogador 2 falou da importância de terem ficado nas primeiras colocações do campeonato e o jogador 3 apontou o aumento da sua experiência.

Observamos que valor de um jogador de futebol está diretamente relacionado com o uso do corpo e suas capacidades técnicas para solucionar problemas do jogo. Dentro dessa perspectiva o valor de mercado está diretamente ligado à capacidade de desempenho dos atletas, como afirmam Giglio e Rubio (2013), daí a importância das respostas dos três jogadores.

3.2 – Critérios de avaliação do projeto.

Sobre algum tipo de avaliação do Fluminense FC referente ao desempenho no Samorín, o Treinador 1 disse que participou de apenas uma. Já os Treinadores 2 e 3 não participaram de qualquer tipo de avaliação. O Jogador 1 não participou de nenhuma avaliação; já o Jogador 2 apontou que sofreu uma avaliação quando analisaram seu desempenho no campeonato, o número de gols, assistências e quantidade de jogos realizados por ele. O Jogador 3 afirmou que a avaliação ocorreu quando renovaram o seu contrato.

3.3 – Perspectivas futuras do projeto.

Com base nas experiências vivenciadas por eles, foi pedida uma análise da capacidade de o projeto ser duradouro. O Treinador 1 foi enfático ao afirmar não haver dúvida alguma. Foi além, ao recomendar a experiência a todos os profissionais. O Treinador 2 falou do grande potencial do projeto e dos inúmeros objetivos que podem trazer bons resultados para o Fluminense. Já o Treinador 3 considerou uma pergunta difícil de ser respondida. Destacou que o projeto deveria ser duradouro pelo que oferece aos jovens atletas: proximidade dos grandes centros da Europa e melhoria cultural e de vida. Mas não deixou de citar a instabilidade do futebol brasileiro e sua felicidade por sua participação no projeto.

Na análise do Jogador 1, o projeto foi muito importante, pois mudou a sua vida. Ele acredita que o mesmo seja muito duradouro devido aos resultados já apresentados. Já o Jogador 2 relatou a necessidade de haver melhorias e mudanças em alguns aspectos do projeto, entre eles, tornar o time mais competitivo, pois os bons resultados em campo são fundamentais para o sucesso. Falou da necessidade de melhoria técnica dos jogadores eslovacos e da profissionalização de algumas áreas no clube, como departamento médico e de fisioterapia.

Por fim, o Jogador 3 apontou que se o projeto continuar progredindo como estava vindo nos últimos anos em que ele esteve lá, tem capacidade de seguir.

Neste momento, pretendemos unir a fala do gestor com a dos participantes para vermos se o que é desejado pelo clube tem sido alcançado pelos participantes do projeto STK Fluminense Samorín.

O desenvolvimento como atletas e como pessoas dos treinadores e jogadores foi apontado como a principal razão da existência da filial. Analisando as respostas dos participantes, observamos que o objetivo está sendo alcançado, pois todos comentaram que tiveram um crescimento pessoal e profissional em diferentes níveis.

A escolha da Europa para sede da filial também foi apontada como um aspecto importante, pois enriqueceria bastante no âmbito profissional,

principalmente na parte tática do jogo, o que foi confirmado por todos os participantes.

Angelo (2014) cita que como o mercado do futebol brasileiro é restrito e não há como absorver tantos talentos, a ida para o mercado internacional passa a ser uma possibilidade real e normalmente a Europa é escolhida no primeiro momento.

Segundo o projeto, o processo de escolha dos integrantes é feito inicialmente em Xerém e depois em conjunto com a direção do Samorín e isso foi confirmado pelos entrevistados, pois todos afirmaram não terem sido envolvidos em nenhum processo seletivo: a escolha partiu do próprio Fluminense.

No item referente ao final da participação no Samorín, foi levantada a hipótese de comercialização ou a reintegração ao elenco do Fluminense no Brasil e foi visto que os três treinadores foram reintegrados às categorias de base do Fluminense. Já entre os atletas, dois foram reintegrados ao elenco profissional do Fluminense e um atleta teve um novo empréstimo para o mercado da Eslováquia antes de retornar para outro clube no Brasil.

Por fim, sobre a longevidade do projeto, o gestor apresentou que não foi determinado nenhum tempo mínimo ou máximo para o mesmo. Apenas demonstrou todos os períodos de avaliação interna, porém todos os participantes entrevistados falaram que acham que o projeto pode e deve ser duradouro, por contribuir muito para a formação dos profissionais, além da possibilidade de crescer como pessoa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Com base no que foi apresentado no trabalho, podemos observar que se trata de um projeto muito recente, tornando-se, assim, difícil chegar a conclusões profundas, mas em um primeiro olhar destacamos que é, sem dúvidas, uma proposta inovadora no futebol brasileiro.

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para alcançar os objetivos traçados, ou seja, deve ser elaborado de uma forma responsável, analisando a situação em que o clube/empresa se encontra e onde deseja chegar, devendo avaliar também o meio em que a instituição está inserida, apontando as oportunidades de desenvolvimento e as ameaças.

No projeto estudado, a relação entre as diretorias dos dois clubes também aparece como um item de suma importância, pois ambas devem ter uma linguagem única para o melhor funcionamento e desenvolvimento do projeto, com a finalidade de potencializa-lo cada vez mais, tornando a experiência dos participantes mais enriquecedora.

Avaliando as categorias elencadas na pesquisa, conseguimos observar que o projeto possui objetivos bem determinados referentes ao desenvolvimento dos futebolistas e treinadores e às competições que o STK Fluminense Samorín deseja jogar.

Porém, de acordo com esses objetivos destacados pelo clube brasileiro em relação ao projeto, podemos observar que nem todos foram totalmente atingidos ainda, como o acesso à primeira liga do campeonato da Eslováquia e a classificação para as competições europeias (UEFA), contudo, em relação ao desenvolvimento dos jogadores e dos treinadores já percebemos algum êxito, já que os treinadores voltaram para as categorias de base no Fluminense FC com bons cargos e os jogadores tiveram destaque e reconhecimento nas competições sub-20, sendo que alguns puderam até chegar ao elenco profissional do clube no Brasil.

Reforçando o que foi apresentado sobre desenvolvimento dos atletas de futebol, uma matéria publicada no dia 05/07/2017 pelo diário Lance!⁸ apontou que jogadores que defenderam o STK Fluminense Samorín na época 2016/2017 europeia foram reintegrados no elenco profissional do Fluminense no Brasil, dando sequência ao trabalho na época brasileira.

Em publicação no site oficial do Fluminense no mês de outubro de 2017, houve destaque para a boa participação de dois jogadores em um campeonato sub-20 no Brasil após passagem pelo projeto do clube na Europa. Um dos seus principais objetivos – o desenvolvimento final do atleta de Xerém – realizado em um contexto tático, físico e mental na Europa, foi alcançado.

Com o recente final da época desportiva europeia 2017/2018, os atletas do Fluminense com idade abaixo dos vinte anos foram reintegrados nos sub-20 da equipe brasileira com a finalidade de dar sequência à sua formação e continuação das competições no Brasil, como foi observado em matéria publicada no dia 29/05/2018 no site globoesporte.com⁹.

Pelo que foi apontado, a gestão de carreira se mostrou outro fator muito importante para o desenvolvimento do projeto e, por isso, também necessita de um planejamento de qualidade para se obter sucesso na formação de novos

⁸ Jornal carioca que publica apenas notícias sobre esportes.

⁹ Site das organizações Globo dedicado ao esporte.

atletas e treinadores. Planejando adequadamente, avaliando a participação e o desenvolvimento dos participantes, o clube brasileiro pode chegar a conclusões mais acertadas de como que o STK Fluminense Samorín é relevante no processo de formação desses profissionais, sinalizando, dessa forma, que a gestão de carreira proposta pelo Fluminense FC é fundamental para todos alcançarem os seus objetivos.

O presente trabalho teve uma limitação em relação ao número de entrevistados, pois como já foi comentado, a pesquisa foi realizada no período de férias dos atletas, atrelado a um conturbado momento interno no clube carioca. Além disso, o pouco tempo de realização do projeto faz com que não haja um número maior de atletas que tenham vivenciado o mesmo.

Entretanto, o assunto tem potencial para ser abordado em novos trabalhos de investigação científica, pois possui temas ainda para serem entendidos e analisados, tendo em vista que o surgimento e o desenvolvimento de novos talentos são questões fundamentais para o esporte, pois disso depende a continuidade do mesmo.

Apesar de ter conhecimento de que no futebol brasileiro há constantes mudanças de rumo, sendo impossível fazer qualquer previsão em relação ao futuro, a continuidade desse projeto inovador pode ser de grande valia, pois contribui para o desenvolvimento cada vez maior desse desporto no Brasil, com mais atletas alcançando o nível profissional sem deixar de pensar e buscar o desenvolvimento humano para chegarmos a profissionais melhores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Angelo, L. F. (2014) - Gestão de carreira esportiva: uma história a ser contada no futebol. Universidade de São Paulo, Brasil.

Bastos, F. (2004) - Administração esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectiva no Brasil. São Paulo.

Bilhim, J. A. de F. (2007) - Gestão estratégica de recursos humanos. Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.

Bohme, M. T. S. (2000) - O treinamento a longo prazo e o processo de detecção, seleção e promoção de talentos esportivos. Revista Brasileira de Ciências do Esporte, v.21 – Porto Alegre.

Carraveta, E. S. (2006) - Modernização da gestão no futebol brasileiro: perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo. AGE, Porto Alegre.

Capinussú, J. M. (2005) - Formação de recursos humanos e a necessidade de uma administração esportiva moderna capaz de influir de forma positiva no desempenho da equipe e do atleta. Arquivos em Movimento. Vol.1.

Chiavenato, I. (2005) - Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. Manole. São Paulo.

Chiavenato, I e Sapiro, A. (2003) - Planejamento estratégico – Fundamentos e aplicações. Elsevier.

Colantonio, E. (2007) - Detecção, seleção e promoção de talento desportivo: considerações sobre a natação. Revista brasileira de ciência e movimento.

Costa, F. C. e Marinho, E. (2000) - Fome de bola: desafios da gestão esportiva e o futebol no Brasil. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro.

Dalfovo, M. S; Lana. R. A; Silveira, A. (2008) - Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada. Blumenau.

Damo, A. S. (2005) - Do dom a profissão: uma etnografia do futebol de espetáculo a partir da formação de jogadores no Brasil na França. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

Damo, A. S. (2007) - Do dom à profissão. A formação de futebolista no Brasil e na França. Aderaldo e Rothschild, ed: Anpocs. São Paulo.

Duarte, M. E. (2009) - Um século depois de Frank Parsons: Escolher uma profissão ou apostar na psicologia da construção da vida? Revista Brasileira de Orientação Profissional, vol.10, num.2.

Dubar, C. (2005) - A socialização: construção das identidades sociais e profissionais. Portugal: Porto editora.

Dubar, C. (2009) - A crise de identidades: a interpretação de uma mutação. Universidade de São Paulo. São Paulo.

Elias, N.; Dunning, J. (1992) - A busca da excitação. Diefel. Lisboa.

Falconer, A. P.(1999) - A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Universidade de São Paulo.

Filho, N. R. (2002) - O profeta tricolor, cem anos de Fluminense, crônicas de Nélson Rodruiges. Livro organizado por Nélson Rodrigues Filho. Companhia Das Letras. Rio de Janeiro.

Fleury, M. T. e Fleury, A. (2001) - Construindo o conceito de competência. Revista de administração de empresas. Curitiba.

França Filho, G. C. (2003) - Gestão social: um conceito em construção. Bahia.

Gaspareto, T. (2013) - O futebol como negócio: uma comparação financeira com outros segmentos. Revista Brasileira Ciências do Esporte.

Giglio, S. S; Rubio, K. (2013) - Futebol profissional: o mercado e as práticas de liberdade. Revista Brasileira de Educação Física e Esportes, vol.27.

Gil, A. C. (2002) - Como elaborar projetos de pesquisa. Atlas, 4ª ed. São Paulo.

Guabiroba, R. Castro, P. e Carvalho, F. (2014) - Análise de desempenho de clubes de futebol – uma análise comparativa entre clubes brasileiros e clubes europeus. XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

Hall, S. (2001) - A identidade cultural na pós-modernidade. DP&A, Rio de Janeiro.

Hubner, D. O. D. (2012) - A gestão esportiva interligada a captação de atletas no futebol: Contextualização e apresentação de propostas para a prospecção de atletas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

Irúrtia, A. e Iglesias, X. (2009) - A formação de atletas: da detecção de talento à intervenção federativa. Institut Nacional d'Educación Física da Catalunya. Barcelona.

Leoncini, M. P. (2001) - Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica dos clubes de futebol. São Paulo.

Leoncini, M. P. e Silva, M. T. (2000) - A gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United. Universidade de São Paulo. Brasil.

Karnas, G. S. (2010) - Perfil do gestor esportivo nos países de língua portuguesa: Uma revisão de literatura. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

Kfouril, A. C. A e Et al. (2000) - A nova gestão do futebol. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, Brasil.

Manzini, E. J. (2003) - Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. Edue. Londrina.

Marconi, M. D. A. e Lakatos, E. M. (2003) - Fundamentos de metodologia científica. 5ª ed. São Paulo.

Maximiano, A. C. A (2000) - Introdução a administração. Atlas, São Paulo. 5ªed.

Meira, M. B. (2008) - Estágios refrangentes da experiência humana. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil.

Melo, L. B. S. (2010) - Formação e escolarização de jogadores de futebol. Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, Brasil.

Mintzberg, H. (1973) - Strategic making um three modes. California Management Review, v.16, n.2.

Mintzberg, H. (1995) - Estrutura e dinâmica das organizações. Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Mintzberg, H; Quinn, J. B. (2001) - O processo de estratégia_ 3ªEd. Bookman. Porto Alegre.

Mintzberg, H. (2003) - Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações. Ed: Atlas, São Paulo.

Moraes, R. (1999) - Análise de conteúdo. Versão eletrônica, Revista educação.

Mosca, H. M. B. (2006) - Fatores institucionais e organizacionais que afetaram a profissionalização da gestão do departamento de futebol dos clubes. PUC-RIO.

Nakamura, W. (2015) - Reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. São Paulo.

Napoleão, A. C. (2003) - Fluminense Football Club, História, Conquistas e Glórias no futebol. Mauad, Rio de Janeiro.

Neto, F. P. M. (1998) - Administração e marketing de clubes esportivos. Sprint, Rio de Janeiro.

Nolasco, V. P. et. al. (2005) - Administração/Gestão Esportiva. Rio de Janeiro: Shape.

Paoli, P. B. (2007) - Os estilos de futebol e os processos de seleção e detecção de talentos. Universidade Gama Filho. Rio de Janeiro.

Pareira, C. A. e Et al. (2004) - A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. Universidade de São Paulo, Brasil.

Pereira, A. B. (2008) - A construção social do tipo “jogador profissional”: um estudo sobre os repertórios usados por jogadores de distintas categorias etárias e por integrantes de suas matrizes. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil.

Pimentel, J. (2011) - A relevância do profissionalismo no futebol e os impactos da credibilidade dos dirigentes na obtenção de patrocínio. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil.

Pires^a, G. (2005) - Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional. APOGESD.

Porter, M. E. (1986) - Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors. Nova York, 1980. Tradução para o Português: Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Brasil.

Porter, M. E. (1998) - Como as forças competitivas moldam a estratégia. Editora Campus, Rio de Janeiro.

Queirós, P. e Lacerda, A. (2013) - A importância da entrevista na investigação qualitativa. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Portugal.

Reis, R. M. (2012) - Campeonato brasileiro de futebol: reflexões, rupturas e continuidades nos campos da gestão esportiva. Rio de Janeiro.

Rocco Júnior, A. (2007) - Clubes esportivos. São Paulo.

Rocha, C. M e Bastos, F.C (2011) - Gestão do esporte: definindo a área. Revista Brasileira de Educação Física e Esporte, volume 25.

Roche, F. P. (2002) - Gestão Desportiva: Planejamento estratégico nas organizações desportivas. ArtMed, 2^a.Ed.

Rubio, K. (2001) - O atleta e o mito do herói atleta. Casa do Psicólogo, São Paulo.

Santos, T. DE O. (2010) - Desenvolvimento estratégico no desporto: Uma análise do futsal pernambucano com o olhar na sua organização gestora a Federação Pernambucana de Futsal, Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Portugal.

Santos, F. A. e Greuel, M. A. (2010) - Análise da gestão financeira e econômica dos clubes brasileiros de futebol: um aplicação da análise das componentes principais. Blumenau.

Sarmiento, J. P. (2011) - O conceito de gestão desportiva: âmbitos de intervenção e perfil de funções. Gestão do esporte: uma introdução.

Silva, C e Campos Filho, L. (2006) - Gestão de clubes de futebol brasileiros. Fontes alternativas de receita – Sistemas e Gestão.

Silva, E. L. d. e Menezes, E. M. (2005) - Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4ª ed. Florianópolis.

Silva, C. Teixeira, H. e Niyama, J. (2009) - Evidenciação contábil em entidades desportivas: uma análise dos clubes de futebol brasileiro. Universidade de São Paulo, Brasil.

Tubino, M. J. G e Moreira, S. B. (2003) - Metodologia científica do treinamento desportivo. Shape, 13 ed. Rio de Janeiro.

Vieira, T. P e Stucchi, S. (2007) - Relações preliminares entre a gestão esportiva e o profissional de educação física. Revista da faculdade de educação física da UNICAMP, volume 5.

Villar, R e Denadai, B. S. (2001) - Efeitos da idade na aptidão física em meninos praticantes de futebol de 9 a 15 anos. Revista Motriz, volume 7.

Yin, R. K. (2005) - Estudo de caso: planejamento e metodologia. Bookman 3 ed. Porto Alegre.

Weinick, J. (2003) - Treinamento ideal. Manole. Barueri, ed.9.

Wright, P; Kroll, M. J e Parnell, J. (2000) - Administração estratégica: conceitos. Atlas. São Paulo.

ANEXOS:

Guião da Entrevista: Gestor

- Introdução:

No âmbito do estudo que está sendo feito sobre a “Análise das estruturas organizacionais e do planeamento estratégico para formação de novos jogadores de futebol – o caso do Fluminense Samorín”-, para obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, gostaria de colocar algumas questões sobre o tema abordado. O objetivo é entender melhor a visão sobre o projeto Flu Samorín. Os dados são confidenciais e serão utilizados somente pelo pesquisador para fins científicos. Também nos comprometemos a enviar uma cópia do trabalho final aos entrevistados e ao Fluminense Football Club.

Perguntas:

- 1) Qual a sua idade?
- 2) Qual o seu e-mail?
- 3) Qual a sua formação académica?
- 4) Que função você exerce no Fluminense Football Club?
- 5) Há quanto tempo exerce essa função?
- 6) Qual o motivo de um clube brasileiro ter uma filial e por que foi escolhido a Europa como destino?
- 7) Como chegou a Samorín, na Eslováquia, e como foi o processo de aquisição do clube já existente?
- 8) Como são definidos os objetivos e as metas a serem alcançadas no Samorín? O planeamento é feito em comum acordo pelas diretorias?
- 9) A estrutura organizacional do Samorín é ligada diretamente ao Fluminense ou tem autonomia própria?
- 10) Qual o processo de seleção de atletas e membros da comissão técnica para serem inseridos no projeto Samorín?
- 11) Como a diretoria do Fluminense seleciona os atletas para o Samorín? Em conjunto com o próprio, família e empresário dele?
- 12) Ao levar os atletas e treinadores para uma outra cultura, com hábitos e língua diferentes, o que o Fluminense espera dessa experiência?
- 13) Quais os critérios de avaliação tanto para jogadores como dos membros da comissão técnica que participam do projeto?

14) Como são utilizados atletas da categoria de base? O Fluminense pensa na utilização desses jogadores no regresso ao Brasil, como em negociá-los pela Europa?

15) A metodologia de treino aplicada no Samorín é iguais à do Fluminense?

16) Desde que o projeto começou, foram traçados metas e objetivos? Em caso afirmativo, eles estão sendo alcançados? Quais os critérios de avaliação dos mesmos?

17) A competição e os resultados alcançados pelo Samorín é um critério decisivo na avaliação dos atletas? Quais são os outros critérios de avaliação analisados?

18) O Fluminense estabeleceu algum tempo pré-determinado para uma análise geral do projeto ou é analisado ano a ano? E onde o Samorín pretende estar num futuro próximo?

Guião da Entrevista: Treinadores

- Introdução:

No âmbito do estudo que está sendo feito sobre a “Análise das estruturas organizacionais e do planeamento estratégico para formação de novos jogadores de futebol – o caso do Fluminense Samorín”-, para obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, gostaria de colocar algumas questões sobre o tema abordado. O objetivo é entender melhor a visão sobre o projeto Flu Samorín. Os dados são confidenciais e serão utilizados somente pelo pesquisador para fins científicos. Também nos comprometemos a enviar uma cópia do trabalho final aos entrevistados e ao Fluminense Football Club.

Perguntas:

- 1) Qual a sua idade?
- 2) Qual o seu e-mail?
- 3) Qual a sua formação académica?
- 4) Que função você exerce no Fluminense Football Club?
- 5) Há quanto tempo exerce essa função?
- 6) Como você ficou sabendo da existência do projeto Samorín?
- 7) Como foi sua relação com a diretoria do Fluminense Samorín? Você tinha fácil acesso a eles?
- 8) Você participou da elaboração do planeamento e dos objetivos do clube?
- 9) As duas diretorias trabalhavam em conjunto? Existia uma fala em comum? Você pode dar um exemplo?
- 10) Você participou de um processo seletivo para participar do projeto ou a escolha partiu do Fluminense?
- 11) Quais os principais problemas que você passou no processo de adaptação ao Samorín?
- 12) Faça uma avaliação sobre a sua participação no projeto. Ele acrescentou algo de novo para a sua formação?
- 13) Como foi a sua volta ao Brasil? Foi reintegrado ao Fluminense diretamente?
- 14) Você tinha participação ativa na elaboração de treinos e discutia com toda a comissão assuntos referentes à metodologia aplicada no clube?

15) Você participou de algum tipo de avaliação do Fluminense referente ao seu desempenho no Samorín?

16) Qual a sua análise de todo o projeto? Os seus objetivos foram alcançados?

17) E no período que você esteve lá, os objetivos traçados para o Samorín foram alcançados?

18) Com a sua vivência no Samorín, acredita que é um projeto que tem capacidade de ser duradouro?

Guião da Entrevista: Jogadores

- Introdução:

No âmbito do estudo que está sendo feito sobre a “Análise das estruturas organizacionais e do planeamento estratégico para formação de novos jogadores de futebol – o caso do Fluminense Samorín”-, para obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, gostaria de colocar algumas questões sobre o tema abordado. O objetivo é entender melhor a visão sobre o projeto Flu Samorín. Os dados são confidenciais e serão utilizados somente pelo pesquisador para fins científicos. Também nos comprometemos a enviar uma cópia do trabalho final aos entrevistados e ao Fluminense Football Club.

Perguntas:

- 1) Qual a sua idade?
- 2) Qual o seu e-mail?
- 3) Há quanto tempo você está no Fluminense?
- 4) Como você ficou sabendo da existência do projeto Samorín?
- 5) Como foi a sua relação com a diretoria do Fluminense Samorín? Você tinha fácil acesso a eles para resolver algum problema que você tivesse?
- 6) As duas diretorias trabalhavam em conjunto? Existia uma fala em comum?
- 7) Você participou de algum processo seletivo para participar do projeto ou a escolha partiu do Fluminense?
- 8) Quais os principais problemas que você passou no processo de adaptação ao Samorín?
- 9) Faça uma avaliação sobre a sua participação no projeto. Ele acrescentou algo de novo para a sua formação?
- 10) Como foi a sua volta ao Brasil? Foi reintegrado ao Fluminense diretamente?
- 11) Você participou de algum tipo de avaliação do Fluminense referente ao seu desempenho no Samorín?
- 12) Qual a sua análise de todo o projeto? Os seus objetivos foram alcançados?
- 13) No período que você esteve em Samorín, qual foi o resultado esportivo alcançado?

14) Com a sua vivência no Samorín, acredita que é um projeto que tem capacidade de ser duradouro?

RESPOSTAS:

GESTOR:

1) Qual a sua idade?

G1- -----

2) Qual o seu e-mail?

G1- -----

3) Qual a sua formação acadêmica?

G1- -----

4) Que função você exerce no Fluminense Football Club?

G1- Direto de Futebol – FC STK Fluminense Samorín

5) Há quanto tempo exerce essa função?

G1- 2,5 anos

6) Qual o motivo de um clube brasileiro ter uma filial e por que foi escolhido a Europa como destino?

G1- A principal razão é o desenvolvimento de atletas e staff, tanto como atletas como pessoas. A Europa como destino devido ao elevado nível de conhecimento tático, disciplinar, técnico e cultural.

7) Como chegou a Samorín, na Eslováquia, e como foi o processo de aquisição do clube já existente?

G1- Chegamos na Eslováquia depois de um trabalho intenso de pesquisa, analisamos desde clima, cultura, leis como também localização, custos, riscos. Enfim, uma pesquisa de anos e em muitos países. A aquisição do clube fez parte desse processo de análises e estudos. STK Samorín era um clube totalmente apto juridicamente nas federações SFZ, UEFA, FIFA. Além disso, sem nenhuma dívida. Atualmente temos 66% das ações do clube e todo o gerenciamento operacional.

8) Como são definidos os objetivos e as metas a serem alcançadas no Samorín? O planejamento é feito em comum acordo pelas diretorias?

G1- Os objetivos principais são: chegar na liga principal da Eslováquia, ter sucesso na liga principal e participar das competições da UEFA (Europa Liga e Champions League). No dia-a-dia operacional temos metas a serem alcançadas, desde o desenvolvimento da infraestrutura até a profissionalização

de todos setores do clube. Sim, o planejamento é apresentado as diretorias para aprovação.

9) A estrutura organizacional do Samorín é ligada diretamente ao Fluminense ou tem autonomia própria?

G1- Tem autonomia própria, porém gerenciado pelo Fluminense.

10) Qual o processo de seleção de atletas e membros da comissão técnica para serem inseridos no projeto Samorín?

G1- Processo de escolha dos atletas e staff brasileiros é iniciado em Xerém e em seguida em parceria com a direção executiva de Samorín são definidos nomes, períodos e metas individuais. O recrutamento de europeus é feita pela direção executiva de Samorín.

11) Como a diretoria do Fluminense seleciona os atletas para o Samorín? Em conjunto com o próprio, família e empresário dele?

G1- A escolha parte do princípio do talento do atleta. É levado em conta o perfil e estimativa futura da margem de desenvolvimento. Além dos profissionais de Xerém, também é ouvido família e representantes.

12) Ao levar os atletas e treinadores para uma outra cultura, com hábitos e língua diferentes, o que o Fluminense espera dessa experiência?

G1- Desenvolvimento profissional e pessoal.

13) Quais os critérios de avaliação tanto para jogadores como dos membros da comissão técnica que participam do projeto?

G1- É estabelecidos tarefas e metas, e de acordo com o trabalho realizado avaliamos o sucesso ou não.

14) Como são utilizados atletas da categoria de base? O Fluminense pensa na utilização desses jogadores no regresso ao Brasil, como em negociá-los pela Europa?

G1- Sim, essa é uma das metas.

15) A metodologia de treino aplicada no Samorín é iguais à do Fluminense?

G1- Iguais não, porém uma interseção muito rica nos principais pontos.

16) Desde que o projeto começou, foram traçados metas e objetivos? Em caso afirmativo, eles estão sendo alcançados? Quais os critérios de avaliação dos mesmos?

G1- Sim, alcançados até superando as metas.

17) A competição e os resultados alcançados pelo Samorín é um critério decisivo na avaliação dos atletas? Quais são os outros critérios de avaliação analisados?

G1- Resultado de campo é sempre levado em conta, não há dúvidas. Porém o principal objetivo, desenvolvimento de atletas e staff, sendo alcançado, o resultado final do time é analisado com flexibilidade.

18) O Fluminense estabeleceu algum tempo pré-determinado para uma análise geral do projeto ou é analisado ano a ano? E onde o Samorín pretende estar num futuro próximo?

G1- A cada 3 meses temos check points, a cada seis meses avaliações e cada 12 meses revisão do planejamento. Trabalhamos para em 2-3 temporadas chegarmos a liga principal.

TREINADORES:

1)Qual a sua idade?

T1- -----

T2- -----

T3- -----

2) Qual o seu e-mail?

T1- -----

T2- -----

T3- -----

3) Qual a sua formação acadêmica?

T1- Bacharel em Ed. Física, Pós-Graduado em Ciências da Performance Humana e Treinador Licença A da CBF.

T2- Licenciatura Plena em Educação Física.

T3- Mestrando.

4) Que função você exerce no Fluminense Football Club?

T1- Auxiliar técnico.

T2- Auxiliar técnico.

T3- Técnico sub-17.

5) Há quanto tempo exerce essa função?

T1- 6 anos.

T2- 1 ano.

T3- Função Nova.

6) Como você ficou sabendo da existência do projeto Samorín?

T1- Convite direto do Gerente de Futebol.

T2- Pela diretoria do Fluminense.

T3- Dentro do próprio clube.

7) Como foi sua relação com a diretoria do Fluminense Samorín? Você tinha fácil acesso a eles?

T1- Tinha fácil acesso sim mas a comunicação ainda era complicada, devido ao idioma e a cultura diferentes.

T2- Tinha uma boa relação e era de fácil acesso.

T3- Sim, através do gestor (...) tínhamos a solução de qualquer eventual problema.

8) Você participou da elaboração do planejamento e dos objetivos do clube?

T1- Sim

T2- Tive uma boa participação.

T3- Não.

9) As duas diretorias trabalhavam em conjunto? Existia uma fala em comum? Você pode dar um exemplo?

T1- Trabalhavam sim, mas existiam divergências. Levou um tempo até conseguirem encontrar um denominador comum, por exemplo na maneira de jogar. Manter a maneira de jogar do futebol eslovaco, prejudicava muito a performance dos brasileiros. Conseguimos chegar a uma maneira que contemple a cultura de ambos os países.

T2- Sim, tínhamos um grupo no whatsapp e tínhamos relatórios e decisões compartilhadas.

T3- Sim. Os gestores (x) e (y) sempre fizeram o planejamento em comum.

10) Você participou de um processo seletivo para participar do projeto ou a escolha partiu do Fluminense?

T1- A escolha partiu do Fluminense.

T2- A escolha partiu do Fluminense.

T3- A escolha partiu do Fluminense.

11) Quais os principais problemas que você passou no processo de adaptação ao Samorín?

T1- Idioma, mentalidade fechada, cultura agressiva e clima.

T2- O clima, muito frio.

T3- Minha esposa e meu filho foram comigo. Meu filho é especial e haviam poucas terapias para ele. As pessoas no clube e o gestor ajudaram no processo.

12) Faça uma avaliação sobre a sua participação no projeto. Ele acrescentou algo de novo para a sua formação?

T1- Sem dúvidas. Aptidão para lidar com diferentes pessoas e diferentes ambientes culturais. Conhecer a mentalidade em vários países da Europa e alguns métodos de treinamento.

T2- Tive a experiência de trabalhar em uma equipe profissional e em uma outra cultura, língua. Acrescentou na gestão de pessoas.

T3- Não gostei do ponto de vista técnico. Mas evolui muito como pessoa, me tornei mais forte e mais resiliente. Aprendi particularidades da região, cultura diferente. Me tornei um homem melhor.

13) Como foi a sua volta ao Brasil? Foi reintegrado ao Fluminense diretamente?

T1- Fui sim.

T2- Fui reintegrado diretamente ao Fluminense.

T3- Voltei ao clube como auxiliar técnico do Sub-20.

14) Você tinha participação ativa na elaboração de treinos e discutia com toda a comissão assuntos referentes à metodologia aplicada no clube?

T1- Tinha sim mas em alguns momentos não fui muito bem considerado. O treinador era bastante centralizador.

T2- Participação ativa no planejamento dos ciclos semanais e na elaboração do treino.

T3- Não. O treinador na época decidia tudo e dava pouca abertura para isso.

15) Você participou de algum tipo de avaliação do Fluminense referente ao seu desempenho no Samorín?

T1- Sim.

T2- Nenhuma avaliação específica pós Samorín, mas enquanto estive lá, enviava relatórios semanais.

T3- Não.

16) Qual a sua análise de todo o projeto? Os seus objetivos foram alcançados?

T1- A maioria sim. O acesso a divisão seguinte e um estilo de jogo mais parecido com o que vemos como ideal. A troca constante de jogadores dificulta na definição da maneira de jogar e treinar. Isto dificulta o alcance de objetivos como a 1ª divisão.

T2- É um projeto inovador, com vários pontos positivos e que ajuda no desenvolvimento como pessoa e como profissional de jogadores e treinadores. Meus objetivos foram alcançados, graças ao projeto consegui fazer o curso da UEFA.

T3- Sim, meu objetivo era experiência de vida diferente e fiquei feliz com isso.

17) E no período que você esteve lá, os objetivos traçados para o Samorín foram alcançados?

T1- Foram sim.

T2- Não conseguimos o acesso para a primeira divisão.

T3- No período que estava conseguimos passar para a fase final. Quando sai infelizmente não conseguimos subir para a primeira divisão.

18) Com a sua vivência no Samorín, acredita que é um projeto que tem capacidade de ser duradouro?

T1- Sem dúvida alguma. Recomendo a todos os profissionais, que participem desta experiência.

T2- O projeto possui grande potencial, são inúmeros objetivos que podem trazer bons frutos para o Fluminense.

T3- Pergunta difícil. Pelo o que o projeto oferece para jovens atletas ele deveria ser duradouro. Eles jogam uma liga diferente, estão próximo do grande centro da Europa, melhoram idioma e vida. Pela loucura que o futebol brasileiro é, não sabemos bem o dia de amanhã. Então nos resta esperar. Fico feliz de ter vivido intensamente e aproveitado da melhor maneira possível.

JOGADORES:

1) Qual a sua idade?

J1- -----

J2- -----

J3- -----

2) Qual o seu e-mail?

J1- -----

J2- -----

J3- -----

3) Há quanto tempo você está no Fluminense?

J1- 5 anos.

J2- 2 anos e meio na base e 7 meses no profissional.

J3- 2 anos.

4) Como você ficou sabendo da existência do projeto Samorín?

J1- Eu joguei no Samorín.

J2- Fiquei sabendo por matérias nos sites vinculados ao clube.

J3- A diretoria do Flu veio a mim e me apresentou junto ao meu empresário.

5) Como foi a sua relação com a diretoria do Fluminense Samorín? Você tinha fácil acesso a eles para resolver algum problema que você tivesse?

J1- Sempre muito dispostos a nos ajudar em tudo.

J2- Tinha fácil acesso, a grande maioria dos problemas eram resolvidos.

J3- Sim, a relação era boa. Tínhamos acesso sim.

6) As duas diretorias trabalhavam em conjunto? Existia uma fala em comum?

J1- Sim, em conjunto.

J2- Sim. Trabalhavam sempre em conjunto e as diretorias falavam inglês entre eles e passavam o que queriam para os jogadores brasileiros. Foi muito importante ter auxiliar e preparador físico do Fluminense, ajuda muito os atletas brasileiros no dia a dia e principalmente nos jogos com instruções.

J3- Sim, elas estavam sempre ligados aos nossos jogos e treinos. Relatórios eram mandados ao Fluminense.

7) Você participou de algum processo seletivo para participar do projeto ou a escolha partiu do Fluminense?

J1- Partiu do Fluminense.

J2- Não. Estava em outro clube e consegui uma rescisão amigável, o Fluminense ficou sabendo e me ligou logo após para fazer a proposta.

J3- Do Fluminense.

8) Quais os principais problemas que você passou no processo de adaptação ao Samorín?

J1- A língua.

J2- Tive dificuldade para me adaptar com a alimentação, a língua nativa e principalmente o inverno na pré – temporada. Foi bem difícil.

J3- A língua e o frio, Eu não sabia falar inglês e nem me virar.

9) Faça uma avaliação sobre a sua participação no projeto. Ele acrescentou algo de novo para a sua formação?

J1- Cultura e a parte tática.

J2- Fui muito bem e consegui atingir todos os meus objetivos lá. Acrescentou muito para mim, aprendi muito sobre parte tática dentro de um time, e principalmente por ser franzino consegui ganhar mais “corpo” jogando o campeonato eslovaco, aprendi um pouco de eslovaco e melhorei o meu inglês.

J3- Eu acho quem me ajudou bastante, pude renovar o contrato depois da primeira passagem. Então para mim, foi muito bom, além de me acrescentar experiência em um time profissional e na Europa.

10) Como foi a sua volta ao Brasil? Foi reintegrado ao Fluminense diretamente?

J1- Sim, fui reintegrado ao profissional.

J2- Fui integrado ao profissional diretamente, e tive que me readaptar ao estilo diferente de jogo, mas com certeza voltei bem mais preparado.

J3- Não, eu fui emprestado novamente para Eslováquia, depois de 3 passagens lá fui para o Remo.

11) Você participou de algum tipo de avaliação do Fluminense referente ao seu desempenho no Samorín?

J1- Não.

J2- Sim. Avaliaram meu desempenho no campeonato, quantos gols fiz, quantas assistências e quantidade de jogos.

J3- Sim, foi quando renovaram o meu contrato. Depois eu me machuquei bastante.

12) Qual a sua análise de todo o projeto? Os seus objetivos foram alcançados?

J1- Foi muito bom quase subimos o time para a 1ª divisão, um dos meus objetivos eu consegui ser artilheiro da competição.

J2- Vejo o projeto excelente para o crescimento do atleta e da pessoa, o atleta acaba amadurecendo muito com as dificuldades do campeonato e do país. Na parte técnica não vejo tanta evolução, mas no futebol moderno que vemos que hoje é preciso muito mais da parte tática.

J3- Como eu disse, o projeto pra mim, foi bastante útil, foi bom pra eu mostrar meu trabalho. O meu objetivo é por passo, ganhar espaço no futebol mostrando o que sei e assim ir crescendo. Meu primeiro objetivo foi alcançado, que era mostrar meu trabalho, o que sei. Renovei mas aí depois veio as contusões que me atrapalhou.

13) No período que você esteve em Samorín, qual foi o resultado esportivo alcançado?

J1- Ser artilheiro do campeonato.

J2- Conseguimos alcançar todos os objetivos do clube que era ficar entre as primeiras posições do campeonato e dar visibilidade enorme para o projeto do Fluminense.

J3- Experiência.

14) Com a sua vivência no Samorín, acredita que é um projeto que tem capacidade de ser duradouro?

J1- Projeto pra mim foi muito importante, acredito que vai ser muito duradouro principalmente porque já teve muitos frutos lá. Espero que possa ter por muito tempo, porque pra mim foi divisor de águas na minha vida.

J2- Acredito que sim, mas tem que haver muitas melhorias e mudanças em algumas coisas, para o projeto ser duradouro e visível o time precisa estar em uma boa colocação e com bons resultados, para isso se precisa de um time mais competitivo, só podem 5 estrangeiros e precisa ser melhorado os jogadores eslovacos, precisa profissionalizar algumas coisas no clube, departamento médico e fisioterapia a principal delas.

J3- Sim, se continuar progredindo como estava vindo nos últimos anos que eu estive lá, tem capacidade para ir além.